ESTIMATES

Canada Border Services Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

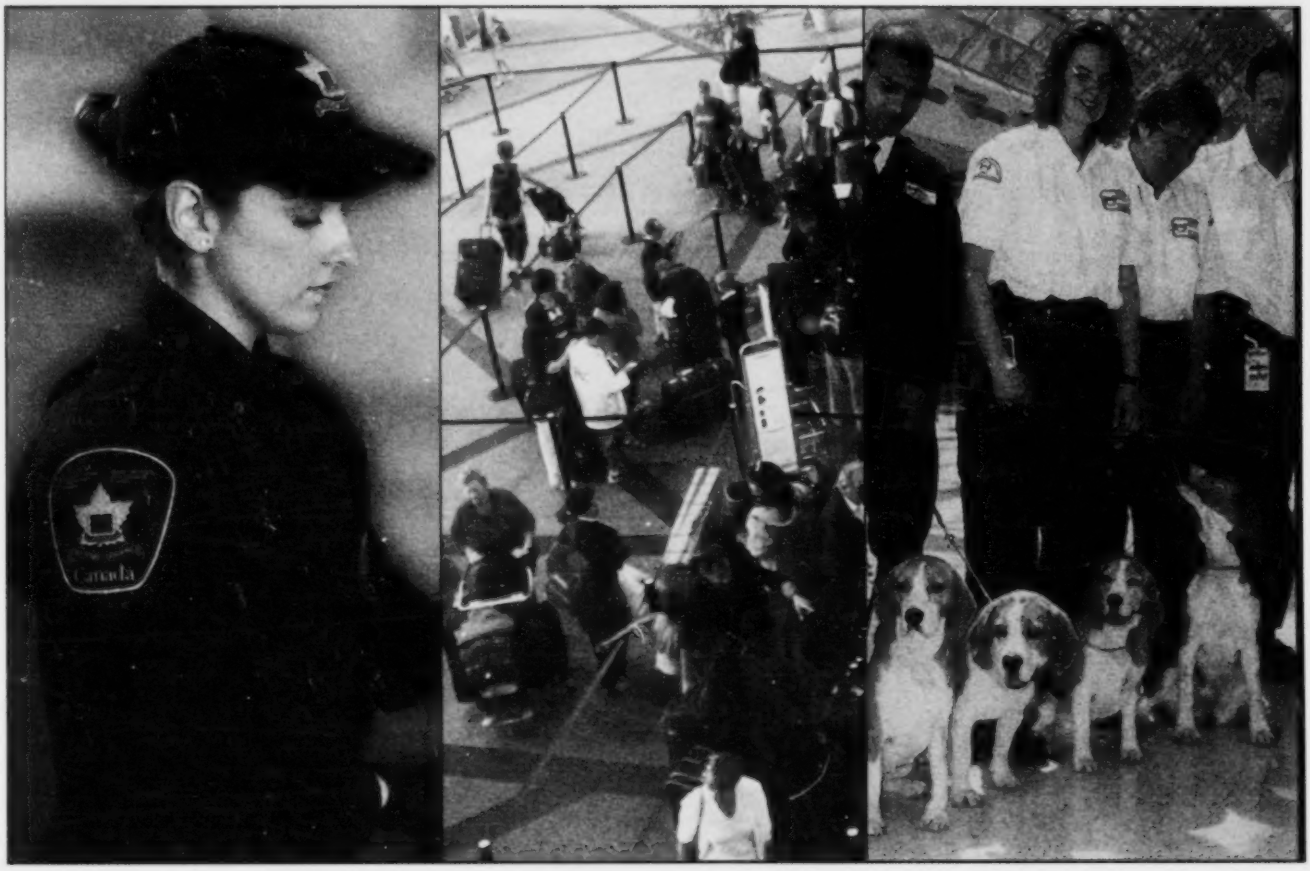
This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-120
ISBN 0-660-62582-2



2004-2005 to 2006-2007

Estimates

Part III - Canada Border Services Agency
Inaugural Report on Plans and Priorities

The Honourable A. Anne McLellan, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness)

Canada Border Services Agency

Agence des services frontaliers du Canada

The theme of the Canada Border Services Agency's first Report on Plans and Priorities (RPP) is "First Declarations." This is what we call our first statements on our mission and values, which guide our day-to-day operations, and our first set of strategic outcomes, that encompass what we aim to achieve with our business. It summarizes our strategic and operational directions; challenges and risks; priorities and strategies; and supporting financial information, as we move forward in our first year of operation.

We will be gathering further feedback on our "First Declarations" through consultations with our stakeholders and employees. This input will be incorporated in our final strategic framework, which will be published in our next RPP.

For more information about the Canada Border Services Agency, see our website: http://www.cbsa-asfc.gc.ca

Message from the Minister

It is my pleasure to table the Canada Border Services Agency's (CBSA) first Report on Plans and Priorities, the document that meets our obligation to report to Parliament on our planned activities and that outlines our resource commitments. As Canada plays its part in making the world more secure, more peaceful, more co-operative and more open, one of the most critical responsibilities that we hold is to manage our borders in ways that reflect these values.

While we work to facilitate the flow of lawful travellers and trade, we must be vigilant in preventing dangerous people and goods from entering Canada. Our border must be secure and responsive to new and emerging threats while managing the effective and efficient handling of almost $900 billion in global trade, as well as 92 million travellers each year.

As we complete the transition started on December 12, 2003, it is important to recognize that CBSA provides an essential service as the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada.

I want to particularly thank our employees for their continued service and dedication to protecting our border and helping ensure the safety and protection of all Canadians. I am grateful for their patience and assistance as we move forward with this transformation.

Having border services in one agency as part of the new Public Safety and Emergency Preparedness Portfolio means that we are better able to manage the border in an integrated way. We are now better positioned to advance interoperability with domestic and international partners, improve upon risk management techniques and on our overall capacity to respond more rapidly and effectively to threats.

The CBSA is very well positioned to facilitate the free flow of lawful people and goods while strengthening the Government of Canada's capacity to protect the safety and security of Canadians.

I have every confidence that we will make this transition successfully and that Canadians will have both pride and confidence in the Canada Border Services Agency.

The Honourable A. Anne McLellan, P.C., M.P.
Solicitor General Of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness)

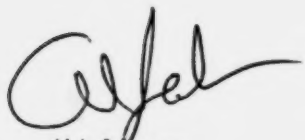
Message from the President

The Canada Border Services Agency (CBSA) has one very large and dynamic business line—the provision of integrated border services. An integrated approach will enable us to strengthen our focus where employees and Canadians want it: at the front line, providing the best possible service with the resources we have and positioning ourselves to further leverage our people and our systems in the future. Our basic organizational structure is in place. The transition of our underlying systems and workforce is underway. Our main business priorities have been established, of which the first is to ensure business continuity as we complete the transition to becoming a fully integrated border services agency.

For the first time, employees from Customs services, areas of Citizenship and Immigration's intelligence, interdiction, and enforcement services, and the Canadian Food Inspection Agency's Import Inspection at Ports of Entry program, are together on one team. There are many skills and values we share. Recognizing and building on those—particularly our shared dedication to vigilance in the protection of Canada's security, health, and well-being—will be pivotal to build the esprit de corps we need to function effectively and carry out our mandate. Achieving excellence in service delivery also means leveraging our world class laboratory and technological capacity and further transforming ourselves into a science based innovative organization.

Maintaining and strengthening partnerships that our legacy organizations have worked very hard to build is critical to our success. We depend heavily on being able to access, collect, and share information. The right information must get to the right people at the right time, whether our work is in admitting immigrants and visitors, processing commercial shipments, preventing contaminated goods from entering Canada, administering and enforcing trade agreements, or detaining and removing persons subject to deportation orders. We need strong, collaborative relationships with other departments and agencies in Canada and in other countries, as well as with private-sector, provincial, and non-governmental organizations, to do all this work well. Collaboration is also key to "pushing out our borders" through proactive work abroad to deter unlawful trade and migration and "after the fact" verification for low-risk goods imported into Canada.

As set out in this document, we have an initial strategic framework. It may change as we work closely with central agencies to ensure our budget enables the level of service expected of us. But I look to the future with optimism. I am confident that as we finalize the resources, the responsibilities and the structure of the CBSA, we will be able to deliver on our promise of better service and protection for Canadians.



Alain Jolicoeur
President
Canada Border Services Agency

105-00997/

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 to 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Border Services Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities:

- The report accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat (TBS).
- It should be noted, however, that the Canada Border Services Agency was created on December 12, 2003. Consequentially, though comprehensive, the financial information presented in the document on a full-year basis reflects best estimates based on the information available to the Agency.
- It is based on existing, underlying departmental information and management systems in the Canada Revenue Agency (CRA), Citizenship and Immigration Canada (CIC), Canadian Food Inpection Agency (CFIA) and the CBSA.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers, and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Alain Jolicoeur
President
Canada Border Services Agency

Table of Contents

Our Raison d'Être 11
The Case for the CBSA 11
What We Do 12
Mission and Values 15
Our Programs 16
How We Benefit Canadians 20
Our Priorities 21
Challenges and Risks 22
Strategies to Support Priorities 26
Organization 41
Our Strategic Framework 43
Conclusion 47
Appendices 49

Our Raison d'Être

On December 12, 2003, the Prime Minister of Canada created the Canada Border Services Agency (CBSA) as part of the new Public Safety and Emergency Preparedness (PSEP) Portfolio. PSEP is the centre of responsibility and accountability for addressing public safety and security issues. It brings together in one portfolio the core functions of crisis and emergency management, national security, policing and law enforcement, corrections and conditional release, crime prevention, critical infrastructure protection and border services and integrity.

The CBSA, in turn, brings together the Customs Branch of the former Canada Customs and Revenue Agency, as well as portions of the Appeals and Compliance Branches that support Customs; the Intelligence, Interdiction, and Enforcement programs of Citizenship and Immigration Canada; and the Import Inspection at Ports of Entry program from the Canadian Food Inspection Agency.

The CBSA is still in transition, and the full extent of our functional responsibilities is not yet confirmed. While we are responsible for most federal border services that facilitate lawful travel and trade, and interdict and prevent dangerous people and goods from crossing our borders, we are not responsible for all services. For example, at the time of publication of this report, secondary immigration inspection programs at ports of entry have not been transferred to the CBSA, and consultations concerning this transfer are ongoing.

This Report on Plans and Priorities (RPP) contains the CBSA's "First Declarations," our initial statement of our mission and values, and the strategic outcomes we are working to achieve. It also sets out who we are and how we are organizing our programs to fulfil our mandate, where we are headed, and how we intend to achieve our goals based on an assessment of what we are currently responsible for and the resource requirements associated with that work. It summarizes the challenges and risks we must manage to achieve our strategic outcomes, and the opportunities we have as a significantly enhanced, integrated agency to leverage border resources and employee expertise to strengthen Canada's security and its economic prosperity.

The Case for the CBSA

The CBSA provides an essential service. In the global context, we are the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada. Some of the threats we contend with include terrorism; illegal migration; illegal trade of weaponry, drugs, and unsafe goods and foodstuffs; and the attempted introduction of contaminants and threats to public health. We are also mandated to prevent the admission into Canada of persons involved in war crimes or crimes against humanity, to assist in combating money laundering, and to conduct the detention and removal from Canada of inadmissible persons. The tragic events of 9/11; the

We are the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada

economic impacts of the SARS outbreak, Avian Flu, and Mad Cow Disease; and the exploitation of victims of human smuggling and trafficking, all highlight how critical it is that Canada has in place strong and effective border services—services that facilitate the free flow of lawful people and goods, without sacrificing the vigilance required to protect our health, security, and economic prosperity from harmful and illegal traffic, as well as unlawful attempts to cross our borders.

We are now a single repository of a wealth of experience, skill, dedication and innovation in border management

As an integral part of the PSEP Portfolio, the CBSA integrates functions from three previously separate organizations. All three have expertise in critical aspects of border management. Merging the majority of these functions into one agency means services can be delivered more efficiently and more effectively, strengthening the Government of Canada's capacity to protect the safety and security of Canadians. Operating as one agency, we are better positioned to improve risk management; advance interoperability with our partners in Canada and abroad; collect and share the right information at the right time, and significantly improve our overall capacity to respond rapidly and effectively to threats. We are now a single repository of a wealth of experience, skill, dedication, and innovation in border management from the merging of three work forces, each with long and proud traditions of service to Canada and to Canadians.

What We Do

All people and goods entering Canada, whether by air, land, or sea, must report to the CBSA at a port of entry. We administer and enforce approximately 75 domestic acts and regulations on behalf of other federal departments and agencies, and international agreements that govern travel and trade. We work closely with PSEP Canada and PSEP Portfolio partners: Canada Firearms Centre, Canadian Security Intelligence Service, Correctional Service of Canada, National Parole Board, Royal Canadian Mounted Police, Commission for Public Complaints Against the RCMP, RCMP External Review Committee, Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness, and the Office of the Correctional Investigator (see "Exhibit 8: Partners and Stakeholders" on page 20 for more of our partners and stakeholders). We carry out our work with over 10,200 public servants at 1,369 service points across Canada and 39 locations abroad. At some of our busiest locations, we operate on a 24/7 basis.

Exhibit 1: Relevant Acts and Regulations administered by the CBSA

Relevant Acts and Regulations

The CBSA administers, in whole or in part, approximately 75 Acts and Regulations including those on behalf of other federal departments and agencies, such as:

- *Citizenship Act*
- *Customs Tariff*
- *Customs Act*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Special Import Measures Act*
- Section 25 to 39 of the *Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act*

Our workforce, enabled by our business systems, serves over 170,000 commercial importers and more than 92 million travellers every year. We process over 71 million highway travellers, 18 million air travellers, 276,000 rail passengers, 2.9 million marine passengers, and over 11 million commercial releases annually totalling some $350 billion in value. In 2003, we kept over $400 million worth of drugs off our streets, dealt with over 3,600 Criminal Code incidents at our borders, conducted nearly 30,000 immigration investigations, and detained over 11,500 persons for immigration infractions. We collected over $3.3 billion in import duties and $22 billion in GST. Moreover, because of our sheer volumes and the often sensitive nature of the issues we address day-to-day, how we do our job could impact the level of confidence Canadians have in their government and economy. It is a responsibility we discharge very seriously.

We operate on the basis that the vast majority of people and businesses want to comply with the law, and we work hard to facilitate that. This includes services that enable information to be provided in advance by travellers and traders, which allows us to expedite processing and maintain high levels of confidence in the security of our borders. However, we must be prepared to respond in cases where individuals and businesses either accidentally or intentionally fail to comply with the rules or present an extraordinary threat. In cases where people and businesses innocently fail to comply because they have misunderstood their obligations, we make every effort to help prevent the same mistakes from being repeated. For those few who are intent on deliberately and wilfully breaking the law, the CBSA takes appropriate enforcement action to administer appropriate, effective sanctions against the offenders. The exchange of information with our partners, ensuring the best intelligence available to offer the maximum protection to Canadians, is implicit in our approach to minimizing the risks posed by threats to our borders.

It is this risk-management continuum—facilitating low-risk individuals and goods at one end, and taking strong enforcement action against high-risk individuals and businesses at the other—that characterizes our approach to border services. Strategically, this involves "pushing our borders out" as much as possible so that we can effectively address risks at the earliest possible point in the travel /supply continuum to reduce the likelihood that dangerous people and goods will ever

It is this risk-management continuum that characterizes our approach to border services

reach North America. Similarly, it means expediting the movement of low-risk goods by performing some verification activities away from the border, after release.

The following two exhibits provide information on regional operations and service locations.

Exhibit 2: Summary of CBSA responsibilities

- We promote and facilitate a level playing field for legitimate travellers and traders.
- We ensure that all travellers coming into Canada are admissible, and comply with Canadian laws and regulations.
- We process all commercial shipments that cross our ports of entry to ensure Canadian laws and regulations are adhered to, that no illegal goods enter or exit the country, and that related trade statistics are accurate.
- We ensure that all applicable duties and taxes are paid.
- We detain migrants who may cause a threat to Canada.
- We remove persons who have been determined inadmissible to Canada.
- We ensure food safety, and plant and animal health, by identifying and interdicting high-risk, regulated commodities at air, land, and sea ports.

Exhibit 3: CBSA – Eight regions in Canada

reach North America. Similarly, it means expediting the movement of low-risk goods by performing some verification activities away from the border, after release.

The following two exhibits provide information on regional operations and service locations.

Exhibit 2: Summary of CBSA responsibilities

- We promote and facilitate a level playing field for legitimate travellers and traders.
- We ensure that all travellers coming into Canada are admissible, and comply with Canadian laws and regulations.
- We process all commercial shipments that cross our ports of entry to ensure Canadian laws and regulations are adhered to, that no illegal goods enter or exit the country, and that related trade statistics are accurate.
- We ensure that all applicable duties and taxes are paid.
- We detain migrants who may cause a threat to Canada.
- We remove persons who have been determined inadmissible to Canada.
- We ensure food safety, and plant and animal health, by identifying and interdicting high-risk, regulated commodities at air, land, and sea ports.

Exhibit 3: CBSA – Eight regions in Canada

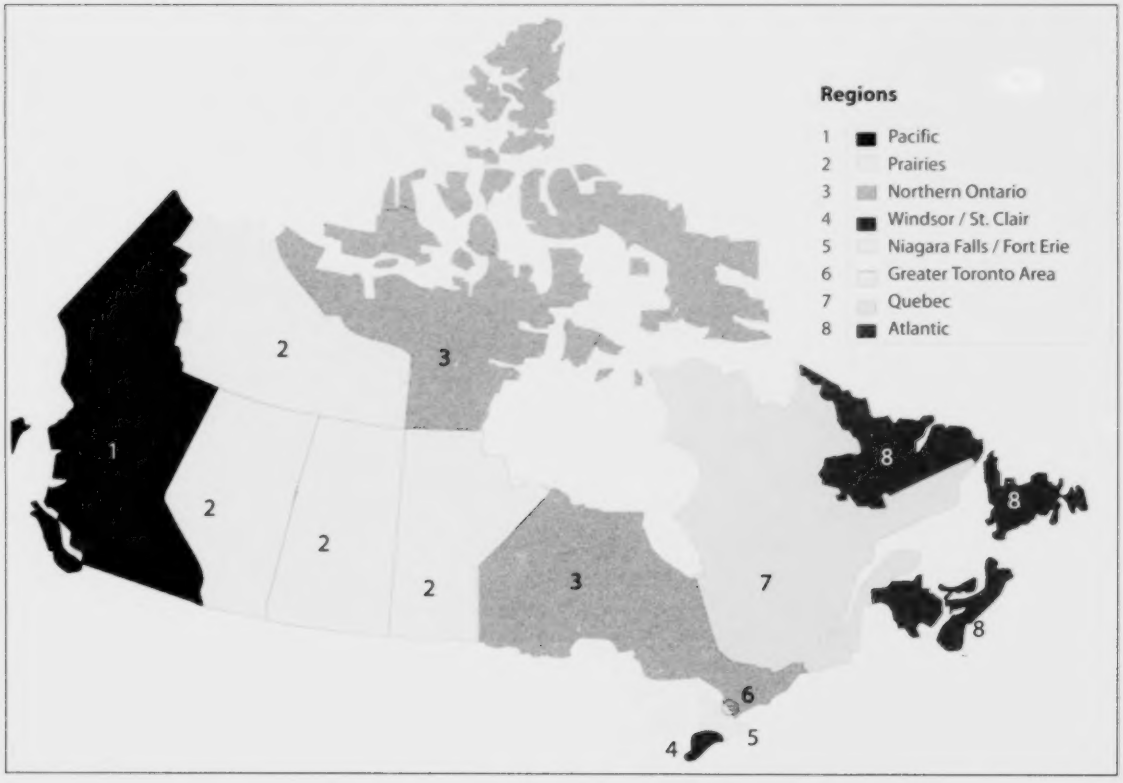


Exhibit 4: CBSA – over 1400 service locations worldwide

The CBSA operates in a real-time environment, providing service at air, sea, and land border points—24 hours a day, 7 days a week at some of our busiest locations. We also perform activities away from the border, in Canada and abroad.

There are **39 strategic international locations** where Migration Integrity officers are located.

There are **1,369 service locations across Canada** including[a]:

• Small Vessel Marina Reporting Sites	473
• Commercial Vessel Reporting Stations	222
• Airports	198
• Land Border Offices	119
• Warehouses	115
• Alternative Service Sites	71
• Inland Offices	62
• Immigration Service Points	37
• Rail Sites	22
• Ferry Terminals	11
• Airports that process Cargo	9
• Cruise Ship Offices	8
• Locations serviced by an Acting Customs & Excise Officers	8
• Postal Processing Plants	3
• Airports used for Military Clearance	5
• Casual Refund Centres	4

[a] These numbers are a snapshot in time, and are subject to change.

Mission and Values

The CBSA is working to finalize an integrated border service agenda. Therefore, our strategic framework, which we qualify as our "First Declarations", may change. We will finalize our strategic framework next year in our next Report on Plans and Priorities, once we have completed consultations with stakeholders and employees, and our functional responsibilities and resource base are confirmed.

Our mission and values form the basis of our initial strategic framework, which will eventually link the core elements of our mandate to outcomes and performance measures. A higher-level integrated presentation of our initial strategic framework for planning and reporting purposes is found on page 45 in this report. In this context:

Our mission and values form the basis of our initial strategic framework

Our mission is:

To manage the access of people and goods to and from Canada to ensure the safety and economic prosperity of all Canadians.

To meet our mission and fulfil our mandate, we foster partnerships with business and collaborate with other departments, and other countries and their agencies, to support border security, facilitate the flow of legitimate imports, and promote free access to the world for Canadian travellers and goods.

We are currently conducting further consultations with regard to the development of our vision statement.

Our values are:

- **Integrity**—We exercise our authority in a respectful and fair manner. We accept responsibility for our actions in order to build and maintain a reputation of trustworthiness and accountability.
- **Collaboration**—We are committed to working with our colleagues, and our domestic and international partners in addressing common opportunities and challenges, and to resolve problems in pursuit of our common interests.
- **Respect**—We are courteous in our dealings with each other and the clients we serve. We show the utmost appreciation for the dignity, diversity, and worth of all people. We do this by listening to others to understand their positions and by behaving in a just, courteous, and reasonable manner. We respect the privacy of Canadians and proudly uphold the *Canadian Charter of Rights and Freedoms.*
- **Professionalism**—We set high standards of achievement for our employees and strive for the provision of competent, quality service. Our partners value us for our capacity to be innovative, especially in facilitating trade worldwide and harnessing smart technology and science to perform our mission.
- **Transparency**—We strive to communicate in a straightforward, simple, practical, and open manner. We are committed to fiscal prudence and holding ourselves accountable.

Everything we do is focused on providing the best possible integrated border services at an affordable cost to Canadians

Our Programs

The CBSA is a large and dynamic organization. Everything we do is focused on providing the best possible integrated border services at an affordable cost to Canadians. In managing the movement of goods and people across our borders, we work to expedite lawful border traffic while interdicting and preventing dangerous or illegal border traffic across four interrelated programs, as follows.

- In **Admissibility**, our largest program, we work to manage as expeditiously as possible the lawful flow of people and goods, promoting compliance with border legislation and ensuring a level playing field for legitimate trade and travel. Among other things, this includes initiatives to harmonize rules and standards with our global partners, and providing effective outreach and client services to inform travellers and businesses of their rights and obligations under border laws. It also encompasses primary inspections and the administration of other government department acts and regulations that cover people and goods; assessing tariff classifications including making origin and valuation determinations on the importation of goods; administering trade incentives; refusing entry for prohibited importations such as child pornography or other illicit materials; collecting duties and taxes where required by law; taking anti-dumping and countervailing actions; conducting impartial pre-removal risk assessment; and carrying out appeals and adjudications functions.

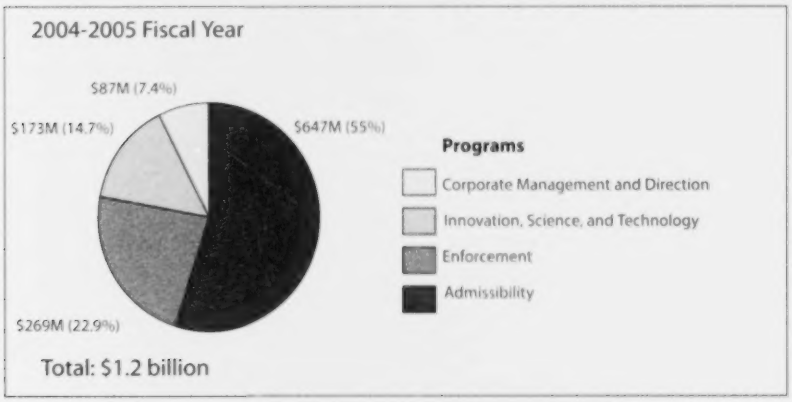
- In **Enforcement**, we are focused on preserving the integrity of Canada's borders. Our aim is to protect the health, safety, and security of Canadians from the movement of illegal or dangerous goods and people, and support the Government of Canada with emergency response capabilities as required. Work in this program area includes maximizing performance in the effective and timely collection, analysis, and distribution of intelligence regarding threats to national security; screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods; the investigation and recommendation of prosecutions of those who are deemed to have committed more serious offences against border legislation; and the removal and detention of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society. It also means equipping our workforce with state-of-the-art technology to identify and interdict high-risk illegal trafficking of people and goods.

- In **Innovation, Science and Technology**, we design, implement and maintain smart border technology and science solutions to improve our capacity to deliver innovative, quality services as effectively and efficiently as possible. This includes ensuring our systems enable collaboration and appropriate information sharing with our partners; that our people have the tools and timely access to the information they need to do their jobs; and that the automated, convenient self-service options that we develop for our clients are robust and secure. The CBSA harnesses its science and technology capacity to improve the delivery of core programs and/or lessen the compliance burden. Rigorous, science based innovation is key to protecting Canadians from existing risks and emerging threats, and delivering our mandate amid continuing resource constraints.

- In **Corporate Management and Direction**, we work to ensure we have the human resources, comptrollership, and governance regimes we need to maximize our ability to manage our operations strategically, fulfil our mandate, and achieve our strategic outcomes with the resources at our disposal. In this program area, we are putting in place the strategies and frameworks we need to steadily become a more innovative service provider with a work force dedicated to continuous learning, a robust audit and evaluation function, and an organization that clearly demonstrates value for money in meeting the expectations of Parliamentarians and Canadians.

To deliver these programs, the CBSA has a current projected budget of $1.2 billion in 2004-05. Of this, more than 90 percent is allocated to deliver or directly support the delivery of services at the front line. Additional financial information is found in Appendix B. The following graphic illustrates the CBSA's total spending profile by program area.

Exhibit 5: CBSA Financial Spending Profile by Program Activity (in millions)



Core programs need to be assessed against the level of service expected by the Government in the context of new and evolving priorities; our requirements to invest in completing our transition; and our innovation initiatives. We will be working with Treasury Board Secretariat, including through an A-Base review, to develop a long-term funding strategy that will ensure we have the capacity to maintain the integrity of our core operations while meeting Government priorities in the area of security.

The following exhibits show the breadth of our programs and give further context to our spending profiles.

Exhibit 6: Key volumetrics

Volumetrics – Admissibility Programs[a]	
Travellers entering Canada	**92 million**
Highway Travellers Percentage processed within wait time service standard (10 minutes Monday-Thursday, 20 minutes Friday-Sunday)	71 million 93%
Air Travellers Percentage processed within 20 minute wait time target	18 million 89%
Other Travellers	3,176 million
Commercial releases	11 million
Courier Shipments	24 million
Import Duties Collected	$3.3 billion
GST Collected	$22 billion
Sanctions levied (Administrative Monetary Penalties)	20,552
Commercial Importers	170,000
Missing children recovered	94

[a] Based on most recent available statistics.

Exhibit 7: Key volumetrics

Volumetrics – Enforcement Programs[a]	
Interdictions	
Value of drugs kept off the street	$408 million
General contraband (seizures)	16,944
Interceptions of prohibited commodities	57,200
Amount seized for Customs-related infractions	$20.6 million
Currency forfeited to CBSA (money laundering)	$17 million
Criminal Code incidents	3,614
Strategic Export Enforcement Seizures	20
Investigations	
Customs related investigations (open)	1,960
Customs investigations concluded	547
Food-related investigations 2002-2003	347
Immigration investigations	29,731
Detentions	
Persons detained for Immigration infractions	11,509
Detention reviews conducted	11,282
Removal of Individuals from Canada	
Removal orders issued	44,373
Escorted removals	1,471
Removals from Canada in 2003	10,368
Criminals removed	1,496
Hearings	
Admissibility Hearings concluded	2,561
Appeals concluded	4,171
Prosecutions	
Number of prosecutions concluded	181
Number of offense convictions	93
Number of successful prosecutions	160

[a] Based on most recent available statistics, 2003-2004 fiscal year unless otherwise stated.

How We Benefit Canadians

The ultimate outcome we work towards is ensuring that Canadian society is safe and secure and its economy is prosperous. Obviously, we cannot achieve this outcome alone. We must work with partners in many domains, including other federal, provincial, territorial, and foreign departments and agencies to achieve this outcome. But in the area we are responsible for—border services—we have three **strategic outcomes** we work with our partners to achieve.

They are:

- Canada receives full social and economic benefits from the free flow of people and goods through secure, open borders.
- Canada's national security is maintained through our rapid reaction, interception, and interdiction of threats.
- Compliance with border laws remains strong.

For each of our four program areas, we have developed intermediate outcomes that support these related strategic outcomes, along with performance expectations to ensure our work in our program areas is on track. These are elaborated in Our Strategic Framework on page 43. The following exhibit lists some of our partners and key stakeholders.

Exhibit 8: Partners and Stakeholders

Our Partners and Key Stakeholders
Government • Provinces and territories • Public Safety and Emergency Preparedness (PSEP Canada) and PSEP Portfolio partners (e.g. RCMP; CSIS) • Border management agencies of other countries • Other (e.g. Canada Revenue Agency; Citizenship and Immigration Canada; Foreign Affairs Canada and International Trade Canada; Department of Justice; Department of Finance; Privy Council Office; the Canadian International Trade Tribunal; Transport Canada; Canadian Food Inspection Agency)
Law enforcement agencies • Provincial and municipal police forces • U.S. and other foreign law enforcement agencies, Department of Homeland Security
Stakeholders • Transportation organization (e.g. Canadian Trucking Alliance) • Brokers associations (e.g. Canadian Society of Customs Brokers) • Bridge, port and airport authorities • Import / Export(e.g. Canadian Association of Importers and Exporters) • NGOs and multilateral organizations (e.g. World Customs Organization; CANAM Border Trade Alliance; United Nations High Commissioner)

Our Priorities

In our first year of operation, we established six main priority areas for our work:

- **Ensuring business continuity**, as we complete the transition to the new organization. This involves ensuring that the integrity of current services at the border, and service standards, are maintained. It also means honouring the commitments and priorities of the former departments and agencies that now comprise the CBSA; promoting voluntary compliance with border laws to free up resources to focus on areas of high risk; and, continuing to improve our international relations and work with the European Union, the World Trade Organization, and World Customs Organization, the Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America, and Australia (IGC), G8 Lyon Group and International Air Transportation—Control Authorities Working Group (IATA-CAWG).
- **Completing the transition** to establish the CBSA as a fully integrated border services agency. This includes assessing and further defining our functional responsibilities related to our existing resource base so we can fully deliver on our mandate; supporting the integration of legacy systems and frameworks; building our corporate services and the modern infrastructure we need; and defining and establishing new collaborative relationships with PSEP and other federal partners, as well as the border services agencies of other countries, and the private-sector and non-governmental organizations we work with. We must complete the design and installation of top-notch communications, comptrollership, human resources, and governance regimes to ensure our operations are transparent, accountable, and effective, and to play our part in strengthening the trust and confidence of Canadians in their government by demonstrating value for money in our operations and quality services at an affordable and sustainable cost to Canadians.
- **Supporting our employees**, by ensuring that they have the tools, training, workplace, direction, and information they need to understand and meet their responsibilities and deliver quality services, and ensuring that CBSA is fully leveraging their skills and abilities for the benefit of Canadians. Work in this area includes reintegrating into the public service employees from the former Canada Customs and Revenue Agency and Canadian Food Inspection Agency (which have separate employer status), and putting in place a human resource regime that aligns human resources and business priorities to ensure renewed capacity for change while supporting continuous learning.
- **Ensuring responsiveness and flexibility**, refers to all the work we undertake to enhance our capacity to respond swiftly and effectively to rapidly fluctuating risk levels, and to provide emergency response as required. This includes implementing new strategic initiatives that "push the border out" to reduce the risk of dangerous people or commodities reaching our physical borders. It includes improving our capacity to provide our officers with the information

they need at the right time, and training and equipping them to take appropriate action with that information. It also means improving our capacity to deal with those who enter Canada illegally and ensuring effective investigations, detentions, and removals, especially of those persons who pose a threat to Canadian society.

- **Advancing interoperability** with our partners means developing compatible information systems that let us enhance intelligence gathering and information sharing, while improving the quality of the data and respecting Canadians' privacy rights. This work includes increasing our use of technology to develop and deliver innovative services that improve efficiency and accessibility, while reducing the reporting and compliance burden on lawful people and businesses using the border. Advancing interoperability supports better information sharing with the RCMP and CSIS, with the U.S. Department of Homeland Security on high risk passengers through the new National Risk Assessment Centre, and our work on compatible biometrics solutions through the Multiple Borders Strategy with the United States, United Kingdom, and Australia.
- **Contributing to the Government's agenda**, specifically building a 21st century economy and strengthening Canada's place in the world with innovative and effective border services that protect citizens, facilitate lawful migration and trade, and enhance Canada's reputation. This area includes continued implementation of Smart Border Accord initiatives with the U.S., working in collaboration with other federal departments and agencies to develop the next generation of Smart Border initiatives involving the U.S. and Mexico, and applying smart border principles around the world.

Our challenges and risks to achieving these priorities are discussed in the next section. Strategies to Support Priorities on page 26 outlines our plans and strategies to achieve these priorities.

Challenges and Risks

Forces of change can make protecting our borders and managing movement across them an ever more challenging job

The CBSA delivers its programs and services in a complex, non-stop international environment. Technological advancements, changing demographics, and rising living standards have all combined to create a global population that travels more, immigrates more, and trades more. Trade is playing an ever more important role in Canada's economic performance. More domestic and foreign companies want to move goods across our borders. Ongoing global conflicts continue to produce populations of refugees who look to Canada for safe haven. A widening gulf between the developed and developing world is producing larger populations of economic migrants. Rising terrorism and health threats require greater vigilance at our borders. Fiscal pressures facing government mean that all departments and agencies are expected to do more within their allocated resources. All these forces of change can make protecting our borders and managing movement across them an ever more challenging job.

Risks to business continuity – Any new organization that inherits the responsibility for delivering essential services cannot shut down those services even temporarily while it implements a merger to establish itself. The CBSA's most critical challenge is to ensure service is not interrupted and there is no deterioration in service levels as it completes its transition as a new agency. Lawful border movement is simply too important to Canada's quality of life, well-being, and day-to-day economic performance.

The CBSA has a budget of approximately $1.2 billion. However, until resource negotiations are concluded with CIC and outstanding issues related to the extent of our functional responsibilities are resolved, the precise value of our budget is unclear. Furthermore, there are costs associated with integrating legacy infrastructures and systems that are, at present, unfunded.

Until resource negotiations are concluded... the precise value of our budget is unclear

Of utmost importance is continued progress on the implementation of the Smart Border Declaration and Multiple Borders Strategy initiatives with the U.S., our most important trading partner and ally. The Treasury Board Secretariat is supportive of our needs to assess and determine the scope of our resource levels and together we will undertake an A-base resource review to engage in an informed and meaningful process to confirm resource requirements.

Challenges to completing the transition – While a transitional organizational structure is in place to ensure border services continue to be delivered, the CBSA faces many challenges completing the transition to becoming a fully integrated border services agency.

The CBSA must create a new corporate services function from the ground up. For instance, the Agency is currently working towards establishing its own reporting and accounting system through a service level agreement with the CRA. This agreement represents an ongoing, significant, unforeseen cost. To address the risks the CBSA faces in terms of resource levels, it will be important that the Agency establish a strong resource management capacity and robust financial and performance information systems, to handle resource pressures and develop a business case for reallocation and/or increased funding, as required.

We need to table legislation, develop a permanent governance structure, a planning regime, an integrated corporate identity, and automated financial, information management and technology, and human resources systems. During the transition, change management facilitation and consultation at all levels will be important for increased organizational effectiveness. Completing the inauguration of the new agency as quickly as possible is essential to maintain the trust and confidence of our employees, partners, stakeholders, and clients.

Risks in HR and supporting employees – The dedication and commitment of our staff is pivotal to the CBSA's success. The Agency must ensure employees have the tools, training, workplace direction, information, and support they need to understand and meet their responsibilities, and to deliver quality services.

There are HR risks inherent in any organizational transition. We will need to guard against change fatigue and workload pressures; otherwise the Agency will face attraction, retention, and motivation issues. CBSA employees from the former CCRA and CFIA will need to be re-integrated into the public service, for which the Treasury Board is the employer, and we will need to resolve issues related to the integration of employees with unique classifications from all three legacy organizations.

Former CFIA and CIC employees are fewer in number than former CCRA (Customs) employees. They must be made to feel equally a part of the CBSA alongside their colleagues from Customs. Failing to support and encourage all staff through the transition period risks weakening their trust and confidence. In addition, a large majority of CBSA employees do not currently have collective agreements. We will need to work closely with the TBS towards negotiating and implementing collective agreements for all CBSA employees.

In addition to the specific risks associated with transition, there are more general challenges. These include maintaining a knowledgeable and skilled staff and gearing up to replace our retiring employees, while making progress toward fully representing within our workforce the increasing ethno-cultural diversity of the Canadian population we serve.

Our capacity to respond relies largely on our ability to obtain, manage, share, and act on timely and reliable information

Challenges in strengthening operational capacity – Our capacity to respond swiftly and effectively to fluctuating risk levels relies largely on our ability to obtain, manage, share, and act on timely and reliable information. The effectiveness and responsiveness of our operations will be compromised if we cannot get information, get the wrong information, do not receive information in a timely manner, or compromise our reputation for safeguarding privacy and protecting Canadians through the way in which we handle and use information.

The CBSA was created as part of the PSEP Portfolio to position us better to work with our partners, to access and use more and better information, and to enhance our capacity to respond to risks in a timely and effective manner. It will be important to demonstrate to partners and citizens that we are committed to respecting privacy rights, and that the information we access and use plays a critical role in expediting legitimate travel and trade, and in enhancing Canada's security and protecting Canadians. In the future, we must also play a key role in shaping new standards and guidelines in document integrity and authentication, to ensure improved compatibility with our systems, thereby ensuring our services continue to be steadily more innovative and effective.

We must also play a key role in shaping new standards and guidelines in document integrity and authentication

Risks to effective partnerships and advancing interoperability – Information can only be shared in a timely and sensitive manner if we have strong relationships, supported by interoperable systems. This makes the strength of our relationships vital to the success of our operations. The CBSA needs strong collaborative relations with its partners in PSEP and other government departments to advance

interoperability and acquire information. We also rely on businesses to be partners in protection and compliance, and international governments to partner with us to share information and expertise on border management. We work especially closely with our U.S. counterparts on joint projects such as the Smart Border Initiative and the Multiple Border Strategy.

A failure to manage these relationships well poses a significant risk. For instance, we must continue to demonstrate to our American partners that we take border security seriously; otherwise, potential measures on their part to restrict access could severely affect our economy. Our challenge is to maximize the advantages for all our partners from bringing legacy organizations together to form the CBSA, including improving their access to the right information at the right time.

Challenges in contributing to the Government's agenda – The CBSA is responsible for essential and highly visible services. Any performance weaknesses on our part could have a negative impact on the public's perception of the Government's commitment to building a 21st century economy and strengthening Canada's place in the world. In addition, it will be crucial that we continue to build on the success of the Smart Border Accord with the U.S. The Government of Canada has also made a strong commitment to improving operational efficiency and effectiveness, and service delivery to Canadians. Going forward, we must take a balanced approach to ensure our emphasis on security does not compromise progress in implementing service innovations to facilitate legitimate trade and travel and vice versa.

> **The risks the CBSA faces in this first year, reflect the unique challenges of building an organization. In addressing these risks, we are addressing the fundamentals of how we do business and positioning ourselves to take advantage of future opportunities.**

Strategies to Support Priorities

The following section describes in detail the various strategies and initiatives that the CBSA plans to carry out in order to support its objectives in each of our six priority areas.

Priority One - Ensuring Business Continuity

Objective: To maintain service levels and stay on schedule implementing initiatives started by our legacy organizations

Plans in this priority area are focused on ensuring that the integrity of services at the border is maintained despite the challenges of transition. We will continue the work of our legacy organizations to monitor border wait times and ensure they are reasonable. We will continue to contribute to the work of global organizations and level the playing field for traders, improve container security while facilitating commercial release, and strengthen compliance with border laws.

Border wait time data is used by a number of departments to assess the impact of trade restrictions, new initiatives, U.S. alerts, and infrastructure and resource issues on border traffic flows. The CBSA is expected to meet the wait time service standards of 10 minutes from Monday to Thursday, and 20 minutes from Friday to Sunday at our major land border ports of entry. Border wait time information is posted on the CBSA web page and updated hourly. The timely input of border wait time data has been entrenched in the accountability requirements of field managers. We are working with our U.S. counterparts on joint projects, such as those under the Smart Border Action Plan, to implement a bilateral approach to measuring and reporting wait times for commercial and non-commercial traffic at land borders, and establishing performance standards for operating under normal security alert conditions. As well, we are working towards the development and implementation of integrated service standards for CBSA operations, where possible. In addition, we want to hear from our clients and stakeholders to ensure that we are doing what we can to meet their needs. Open communication and feedback is critical to our ability to meet our ongoing service innovation and improvement commitments. We will increase the use of surveys and other feedback mechanisms to ensure that we are able to readily receive and respond to the input we obtain.

Open communication and feedback is critical to our ability to meet ongoing service innovation and improvement commitments

The **Accelerated Commercial Release Operations Support System** (ACROSS) is a CBSA system that allows importers to transmit information in an electronic format to effect release anywhere in Canada. ACROSS means that brokers are no longer required to have a physical presence at each release office, and that low-risk goods can be released without intervention by a Customs Inspector. The CBSA will continue to implement a Service Availability Initiative (SAI), to reduce scheduled and unscheduled outages of the ACROSS system.

The **Compliance Improvement Plan** (CIP) is a comprehensive, integrated approach to compliance management developed with partners in other government departments. It is premised on promoting compliance with the rules and regulations we administer by ensuring that greater numbers of legitimate traders and travellers know in advance what they need to do. The CIP sets out yearly goals and priorities, and measures overall compliance "health," enabling the CBSA to focus its resources on areas of high risk or suspected non-compliance.

Ongoing compliance priorities for the border are the identification and interdiction of terrorists and goods related to terrorism, proceeds of crime, illegal drugs, contraband, strategic exports, hazardous waste, intellectual property, and trade. Post-release efforts will focus on recurring priorities such as textiles, steel, footwear, dumped or subsidized goods, and new priorities such as softwood lumber and certain dairy products. We are continuing to collect performance information to validate time standards that we have recently established.

Internationally, CBSA works with the World Customs Organization, World Trade Organization, and Asia Pacific Economic Cooperation, to assist in the establishment and promotion of international rules, procedures, and measures, which create certainty, predictability, transparency, and fairness in international trade. CBSA also supports other government departments in the negotiation and implementation of international trade agreements and other conventions. We are currently part of the Canadian negotiation team for trade agreements with Singapore, Central America 4 (CA4), and the Free Trade Area of the Americas (FTAA). The CBSA is also involved in the Four Country Conference (FCC), Pacific Rim Immigration Intelligence Conference (PacRim), Immigration Fraud Conference (IFC), Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America, and Australia (IGC), G8 Lyon Group, Regional Conference on Migration (RMCM), and International Air Transport Association—Control Authorities Working Group (IATA-CAWG). In all our international activities, CBSA will continue to promote harmonization and simplification of trade and immigration procedures and contribute to Canada's foreign policy objectives in a coherent manner.

The CBSA also has a strong role in international operations, which must be maintained. This includes verification of origin, information and intelligence exchanges, anti-dumping and countervailing (anti-subsidy) investigations, and North America Free Trade Agreement advance rulings. Under its international operational work, which is an extension of the CBSA's domestic mandate, the Agency verifies that goods are eligible for preferential tariff treatment pursuant to the rules established under the Free Trade Agreements. During 2002-2003, approximately 274 origin verifications of foreign exporters were undertaken, including 44 on-site visits abroad. Under the Anti-Dumping Program, investigations and reviews are carried out to determine whether foreign manufactures are selling goods to Canada at artificially low prices, thereby possibly harming Canadian producers of those goods. In 2003-2004, 20 anti-dumping and countervailing investigations and reviews involving 56 countries were conducted.

The CBSA also has a strong role in international operations, which must be maintained

The CBSA also provides a **level playing field** through imposing anti-dumping and countervailing duties, controlling counterfeit goods, and imposing Administrative Monetary Penalties.

- At April 1, 2004, the CBSA had duties in place on 26 products from 38 different countries. Traditionally, between four and six new investigations are initiated each year in response to complaints from Canadian producers. We will continue to consider complaints and implement investigations where necessary to preserve the integrity of Canada's economy.
- The Administrative Monetary Penalty System (AMPS) applies graduated penalties for customs contraventions, replacing seizure and forfeiture for most technical infractions. In April 2003, a six-month review of AMPS was undertaken to determine whether AMPS is levelling the playing field and what changes or improvements should be made to the system. One of the key recommendations was to automate the AMPS correction and redress processes. This functionality was scheduled for implementation in the November 2004 release.

We will increase the compatibility of our systems for targeting high-risk cargo... and for sharing information

Canada will work with the United States to improve the **security of intermodal cargo containers**. Our aim is to deepen existing co-operation by partnering in the Container Security Initiative. We will explore the deployment of customs officers at overseas ports to verify inspections of high-risk containers before they are loaded on vessels destined for North America. Given the integrated nature of North American shipping, we will increase the compatibility of our systems for automated targeting of high-risk cargo at seaports, and we will establish protocols for sharing information on such cargo. We will work with our international partners to identify and implement new technologies, such as electronic seals, global positioning system tracking, and embedded computer chip technology, to signal breaches of the physical integrity of shipping containers whether at a port, or on a truck, ship, or train.

Priority Two - Completing the Transition

Objective: To have our legislation on track, to have operational corporate frameworks and services, and to have a confirmed funding base.

To be able to move ahead swiftly as an integrated organization, we must complete transition. This will require getting legislation passed to codify our mandate, creating a functioning human resources system, and developing a corporate and financial management capacity. (Plans for work to support our employees are discussed in Priority Three.)

Over the planning period, the CBSA will work to develop corporate capacities drawing on the experiences and systems of the legacy organizations. This work will include:

- Confirming and communicating **mission, values, and outcomes** (i.e., our "Final Declarations") for the CBSA.
- Developing a **corporate identity** for the CBSA and communicating this identity by improving our web site and redesigning corporate identifiers.
- Developing an **HR system**.
- Building our **organizational capacity** to plan and manage infrastructure operations and sourcing.
- Building **corporate linkages** with PSEP partners, central agencies, Office of the Commissioner of Official Languages (OCOL), and the Office of the Auditor General (OAG).
- Developing a **reporting structure and integrated planning, budgeting, & reporting framework**.
- Outlining a **risk management approach, audit and evaluation strategy, and performance measurement framework**.
- Addressing **outstanding resource needs** for the fiscal year.
- Exploring options for creating an **information management system** to enable ready and easy access to information.
- Developing an **integrated control framework**.
- Building **a resource allocation framework based** on the CBSA's needs, which will give us the ability to forecast expenditures and to streamline the budgeting and forecasting processes.
- Implementing consistent and defensible **costing and cost-recovery policies**, linked to funding.
- **Establishing frameworks** with appropriate agencies, for procurement and real property, financial transactions, and security, and drafting supporting policies and programs for these frameworks.

Priority Three - Supporting our Employees

Objective: To have employees integrated in one HR regime with one corporate culture, to have made progress towards re-integrating Customs staff and Canadian Food Inspection Agency staff into the Public Service (with former Citizenship and Immigration Canada staff) and to have positive relationships with our employees and unions.

Our success in completing transition will rely heavily on supporting our employees and enabling them to adjust to change. We will have to respond in a timely manner to ongoing human resources needs, as well as requirements arising from transition. To support our employees on both fronts, we will undertake the following activities:

- We will work to **integrate the three legacy cultures** and **HR regimes** into one new CBSA HR regime and culture, based on the new corporate identity. This will involve establishing an integrated framework of HR strategies, policies, and programs, and providing functional guidance and support for operations and employees. We will promote discussion on the corporate identity, mission and values to support the development of a CBSA culture.
- We will continue to refine and implement the **organizational structure** for the CBSA, to ensure it captures the three legacy organizations and maximizes synergies at all levels of the organization. We will assess training needs, and develop and implement training programs that will support employees in exercising new responsibilities.
- The CBSA will work with Treasury Board Secretariat (TBS) and the Public Service Human Resources Agency of Canada to **re-integrate former CCRA and CFIA staff** into the Public Service and to build a CBSA HR regime. Moving from separate employer status (Customs and Canadian Food Inspection Agency) to the Treasury Board framework presents many challenges including different rates of pay and different occupational groups. To address these significant issues, the CBSA and the Public Service Human Resources Agency of Canada have commenced work on a classification reform initiative to create a Border/ Frontière Occupational Group, which should address many of the legacy classification issues faced by the CBSA.

Work has commenced on a classification reform initiative to create a Border/ Frontière Occupational Group

- In addition to managing union relations on these issues, we will need to work closely with TBS towards **negotiating and implementing** collective agreements for all CBSA employees, including those employees currently covered by separate employer collective agreements and different terms and conditions of employment.
- In consultation with the Occupational Health and Safety Committee, the CBSA will follow through on the **Job Hazard Analysis recommendations** made as a result of studies carried out on the jobs of Customs Inspectors, Investigators and Regional Intelligence Officers. The CBSA will seek incremental funding to implement remaining recommendations by the end of 2005-2006.
- The CBSA will continue work **to support government wide HR priorities** such as Employment Equity, Official Languages, the Performance Management processes, values and ethics as well as HR Modernization.
- To **respond to ongoing retirements and changing skill requirements**, the CBSA will develop and implement a recruitment program tailored to its needs.

Priority Four - Strengthening Responsiveness and Flexibility

Objective: To effectively interdict inadmissible people and goods before they reach our border, and respond to threats once they reach our border.

To protect Canada effectively we must be able to respond swiftly and effectively to fluctuating threat levels. This involves addressing threats as early as possible, such as by screening and clearing travellers and commercial shipments before they reach North America. It involves having timely access to reliable information and intelligence, and systems in place that can act on it. We also need strong tools, such as detention and removals processes, and emergency response plans, to respond to threats quickly and effectively.

Migration, trade, and security issues transcend national borders. For this reason, our approach to protecting Canadians is based on the concept of **multiple borders**, rather than simply on our geo-political boundary. If we were to deal with all the pressures and risks we are responsible for managing solely at our physical border, our infrastructure, resources, and capacity to deliver effective and responsive service would quickly be overwhelmed.

Migration, trade, and security issues transcend national borders and underpin our Multiple Borders Strategy

The adoption of the *Multiple Borders Strategy* in the late 1990's moved the concept of "border" out, away from focusing solely on our ports of entry to earlier stages in the travel/supply continuum and to the source countries. This multi-layered border approach focuses on inspection and interception at all points along the travel/supply continuum, to prevent inadmissible and potentially harmful individuals or goods from reaching North America. This Multiple Borders strategy is guided by a risk management framework which includes a series of joint initiatives designed to enhance border security. CBSA will continue to collaborate closely with the U.S. and other partners to further strengthen border management in accordance with the Multiple Borders model.

We will continue to implement **intelligence-based document integrity initiatives** and will deploy anti-fraud databases for intelligence analyses. CBSA will work with partners to enhance the design and issuance processes of travel and proof-of-status documents, and the processes for validation of the identity of travellers at our ports of entry, as well as examining the use of biometrics in our border and immigration systems.

As part of our effort to push our borders out, Canada has deployed 45 **Migration Integrity Officers** in 39 strategic international locations. These officers work with airlines and local authorities and share intelligence with the overall goal of intercepting illegal migrants who are headed to North America. There has been a steady increase in the interdiction of improperly documented travellers attempting to enter Canada. By maintaining a steady flow of information, we are able to enhance the integrity of our immigration program and we project an even higher

There has been a steady increase in the interdiction of improperly documented travellers attempting to enter Canada

interception rate in 2004. CBSA also will continue to work closely with domestic and international partners to fully implement the United Nations Protocols on smuggling and trafficking and to encourage other states to do so.

Similarly, with respect to trade, we will continue to push the border out by requiring mandatory electronic pre-arrival data from key trading partners, performing automated targeting and analysis and performing examinations at the first point of operational intervention, including foreign locations.

The CBSA operates a **customs investigations program** to deal with suspected cases of duty evasion, smuggling, fraud, and other offences. Investigations constitute a fundamental part of the CBSA's enforcement presence and are essential to ensure a level playing field for all Canadians and Canadian businesses, as well as protecting Canadians from the importation of prohibited, restricted, or hazardous goods. The program's mandate is to investigate suspected cases of non-compliance and to prosecute and publicize each case where sufficient evidence is obtained to support a conviction.

Advancing **intelligence** work has been a key priority of the Government under the Public Security and Anti-Terrorism Agenda and will continue to be a priority under the National Security Policy. The CBSA sees intelligence as a cornerstone of our capacity to respond effectively to threats. The Agency will enhance its intelligence training, and intelligence research capacity, promote information sharing and data quality, and improve communication within and across its intelligence network. CBSA will work closely with partners in the security and intelligence community to ensure tactical and strategic intelligence is provided to CBSA field operations in Canada and abroad. It will also encourage standardized reporting by the field on individual cases. With our partners, we will pursue interoperability options to improve information sharing. This work is discussed in more detail in Priority Five.

Detention is a key tool for controlling the movement of individuals who are in Canada illegally, particularly those who pose a threat to Canadians. The *Immigration and Refugee Protection Act* gives CBSA stronger authority to arrest and detain criminals and individuals deemed to be a security risk, as well as persons without proper identification. CBSA operates three detention facilities in Laval, Toronto, and at the Vancouver International Airport for short-term/low-risk detainees. The CBSA also relies on the use of provincial facilities where no departmentally run facility exists, or where the client has been identified as a high-risk detainee. During the planning period, CBSA will continue its efforts to increase the efficiency and cost-effectiveness of its national strategy for detention. For example, new operational guidelines and performance measurements will be completed and implemented to ensure consistency in program delivery across the country.

The investigation of immigration violations and the expeditious **removal** of persons who do not have the right to remain in Canada, particularly foreign criminals, war criminals, persons convicted of crimes against humanity, and those who present serious security risks, are essential to preserving the integrity of our immigration program. The CBSA is working to reduce the backlog of clients who are under removal order and still in Canada. It is important to note that the majority of individuals under removal order are not criminals, and unsuccessful refugee claimants may leave the country without our knowledge, since Canada does not have exit controls.

CBSA will continue its efforts to improve the detentions and removals processes

An interdepartmental working group composed of representatives from Citizenship and Immigration Canada, CBSA, the Department of Justice, and the Immigration and Refugee Board, is developing policy proposals to enhance the efficiency and effectiveness of the refugee determination process, including the removal of failed claimants in a timely manner. Adoption of these proposals would improve our ability to address the issue of undocumented arrivals, while continuing to respect human rights.

To enhance the CBSA's capacity to investigate and remove individuals subject to immigration warrants who may pose a threat to public security, CIC and the RCMP established Integrated Immigration Enforcement Teams in Toronto, Montreal, and Vancouver. In 2004-2005, CBSA will continue this work with the RCMP to identify performance measures to evaluate this initiative.

For increased cost-effectiveness and efficiency, the Agency will continue to collaborate with the U.S. Government in the use of joint charter flights for the removal of people who would pose a safety risk on regular flights.

War Crimes Program[a]

The CBSA takes a three-prong approach in dealing with modern-day war criminals: preventing suspected war criminals from reaching Canada by refusing them entry; excluding them from the refugee determination process in Canada; and removing war criminals who have already entered Canada through the immigration admissibility hearing process.

The Modern War Crimes program is managed jointly by the War Crimes Units of the RCMP, Justice, and the Modern War Crimes Unit of the CBSA. The CBSA will work with Government partners to ensure a stable funding base to ensure that those who have been involved in war crimes or crimes against humanity are prevented from eluding justice. We will support our partners in preparing an Annual Report on the War Crimes Program.

[a] The 6th Annual War Crimes Report for 2002-2003 is available at www.canada.justice.gc.ca.

The creation of the PSEP Portfolio and the release of the National Security Policy provide a focus for **emergency management**. While CBSA is not a lead department in any federal emergency plan, it is expected to play a critical supporting role in many of them. In the event of a crisis that impacts our operations, CBSA must have strong communications with lead organizations. We

will continue to work closely with other government departments, in particular Health Canada, the Canadian Food Inspection Agency, and Citizen and Immigration Canada to ensure a coordinated approach to secure and safe border management.

For example, an Emergency Operations Centre (EOC) has been established in CBSA to, among other things, manage CBSA participation in dealing with a chemical, biological, radiological, nuclear, or explosive (CBRNE) emergency.

CBSA Officers are trained to recognize CBRNE threats and are able to respond appropriately. The CBSA has purchased eleven mobile Vehicle and Cargo Inspection Systems (VACIS) to search for CBRNE threats in cargo.

The risk of a CBRNE incident at our ports is low, but the consequence would be severe. Our ports are not considered a prime target, but it is recognized that an attempt could be made to pass a CBRNE device through one of our ports with an intended target elsewhere in North America. Three types of radiation detection equipment are currently being evaluated, and we anticipate that one will be implemented in marine ports during the planning period. In addition, our Laboratory and Scientific Services Directorate has been funded for research on detection equipment for chemical, biological, and explosives.

Priority Five - Advancing Interoperability

Objective: To have developed and implemented protocols and interoperable systems for information sharing with our PSEP partners.

Underpinning the effectiveness of our operations are the systems that allow us to share information with our partners. As technology advances, we are able to utilize more sophisticated tools to help us share information. To ensure these technologies advance our operational effectiveness, it is vital that we work closely with partners to develop systems solutions that are compatible and can "talk to each other." This is at the heart of what "interoperability" means. Interoperability is also a component of the National Security Policy. We will improve interoperability through improving data quality, data management and dissemination, and by developing agreements with partners to ensure we can share information.

The CBSA will work with CIC to continue to improve the **data quality** in the National Case Management System (NCMS) by building and maintaining a data management program to ensure higher quality data. The NCMS is a key tool for effectively managing the national enforcement program because it enables improved tracking and management of immigration enforcement cases. We will also work with CIC to advance the Global Case Management System, which integrates **electronic case management** reporting and audit functions.

The National Risk Assessment Centre became operational on a 24/7 basis in January, 2004

The CBSA created the National Risk Assessment Centre to improve **information sharing** with the U.S. concerning high-risk individuals and cargo destined for North America. This is enhancing the ability of the two countries to detect and stop high-risk travellers and cargo

from reaching either country. It became operational on a 24/7 basis in January, 2004. It functions as an after-hours call centre, fielding and answering calls for assistance from domestic and foreign law enforcement agencies as well as CBSA regional staff.

The National Risk Assessment Centre will be linked to the Integrated Threat Assessment Centre (ITAC) created under the National Security Policy. The ITAC will facilitate the integration of intelligence into a comprehensive threat assessment, which will be made available to those who require it. It will be supported by, and staffed with, representatives from a broad range of departments and agencies.

The CBSA will be one of the first PSEP partners to connect to an RCMP integrated query tool, which will provide CBSA with access to additional information databanks. These new sources of information will assist the CBSA in better identifying high-risk people and goods.

Our ability to share information depends on having appropriate agreements in place. The CBSA will focus on implementing the information-sharing agreements that have already been signed (with the U.S., the United Kingdom, the Netherlands, Australia, and New Zealand) and will determine whether there are additional countries with whom agreements can be developed.

Our ability to sign and implement agreements is affected by regulations associated with *The Privacy Act* and *Access to Information Act*. The creation of the CBSA did not result in the automatic designation of its Intelligence, Interdiction, and Enforcement units as investigative bodies under these regulations. The lack of this designation could compromise our ability to receive and protect information gathered by partners in the federal law enforcement and intelligence communities. Over the planning period, we will need to work closely with the Department of Justice to address this issue.

Priority Six - Contributing to the Government's Agenda

Objective: To demonstrate that we have the foundation in place to fully leverage the potential of integrated border service delivery to the benefit of Canada's economy and Canada's place in the world.

In the National Security Policy, the Government outlines our need to continue building a 21st-century border that demonstrates to the world that security and prosperity can be simultaneously and effectively pursued. Government strategies to support this goal include completing the Smart Border Action Plan, developing a next generation smart borders agenda with the United States and Mexico, and promoting the smart borders principles around the world.

On December 2001, Canada and the U.S. signed the Smart Border Action Plan, with the following four pillars: *the secure flow of goods; the secure flow of people; a secure infrastructure; and co-ordination and information sharing in the enforcement of these objectives.* Our approach to meeting these goals is built on the risk-management principles established in the *Customs Action Plan* (CAP): self-assessment, advance information, and pre-approval to reinforce border security and streamline the movement of low-risk goods and travellers. To date, considerable progress has

The CBSA has the lead on 11 of the Smart Border Initiatives

been achieved with the U.S. on the shared 32-point Action Plan initiatives. The CBSA has the lead on 11 of the Smart Border Initiatives, and works with other Government of Canada partners where they have the lead.

The secure flow of goods:

We are moving forward to collect Advance Commercial Information. Early in 2004-2005, we implemented new regulations requiring information on containerized cargo destined for Canada to be reported 24 hours in advance of the cargo being loaded at the foreign port. The development of the Canadian targeting tool to detect high risk shipments will be completed in September 2004. Work is ongoing to implement advance cargo reporting requirements for the air, rail, and highway shipment modes for 2005.

Free and Secure Trade (FAST) is a harmonized commercial process offered to pre-approved importers, carriers, and registered drivers. Shipments for approved companies, transported by approved carriers using registered drivers, are cleared into either Canada or the United States with greater speed and enhanced security. FAST is currently available at 12 high-volume border crossings. Plans are under way to have all major commercial crossings FAST capable by the end of 2004. CBSA's future focus for the FAST program will centre on the marketing of the program to increase membership. Discussions will also continue on the creation of additional dedicated FAST lanes (such as the one opened in January 2004 at Sarnia's Bluewater Bridge) at five additional key border crossings.

Plans are under way to have all major commercial crossings FAST capable by the end of 2004

Canada and the U.S. are considering approaches to move customs and immigration inspection activities away from the border to improve security and relieve congestion where possible. However, because these options would involve the officers of one country operating with powers on the soil of the other, there are significant and complex legal issues to resolve, related to the *Canadian Charter of Rights*, the *American Bill of Rights*, and the legislation of other countries. Analysis continues on how we might address these issues.

CBSA and the Department of Homeland Security continue working cooperatively with industry partners on the goal of improving security and facilitating the flow of trade goods by rail. Canada and the U.S. signed a *Declaration of Principles* with Canadian National Railway (CNR) and Canadian Pacific Railways (CPR) on April 2, 2003, that confirms roles and responsibilities. A Protocol Document was signed in February 2004 between CBSA and U.S. Customs and Border Protection (CBP), which outlines the conditions under which CBSA will undertake examinations on behalf of CBP. The 2003 Declaration of Principles sets out a framework for the installation of a total of 9 rail Vehicle and Cargo Inspection System (VACIS) examination points (7 in the U.S. and 2 in Canada) for cargo destined to the U.S.

The secure flow of people:

NEXUS is a program to simplify border crossings for pre-approved, low-risk travellers, being implemented by both the Canadian and American governments. NEXUS Highway program expansion is scheduled for the following sites: Coutts, Alberta/Sweetgrass, Montana (December 2004) if a minimum membership of 100 participants is achieved, and the Queenston Bridge in Niagara Falls, Ontario/Niagara Falls, NY (March 2005). Plans are being developed to test the concept of urban enrolment centres in Seattle, Washington and Vancouver in the Fall 2004. In addition, extending hours of operation of NEXUS lanes and expanding the program continue to be explored. CBSA is working with CBP on a plan to accomplish this.

Together with the U.S., we are working to implement a joint NEXUS Air program. The program will be piloted at Vancouver International Airport in November 2004. NEXUS Air will use iris recognition biometric technology (which identifies an individual based on the unique pattern of their iris). The CBSA is working with Canadian Air Transport Security Authority (CATSA) in developing a way to expedite NEXUS Air members through the CATSA pre-board screening process at U.S. Pre-clearance. CATSA is currently reviewing NEXUS Air's rigorous bi-national background checks to determine the feasibility of including NEXUS Air members in a CATSA registered traveller pilot.

The NEXUS program is also being extended to the boating community. Participants in the NEXUS Marine program will be allowed expedited clearance when travelling by private boat into Canada and the U.S. Both countries are working towards the 2005 pleasure boating season to commence the pilot phase.

CANPASS Air is a program that allows for self-clearance of pre-approved travellers by using biometric identification. Participants can pay duties and taxes owing using a credit card. The program is currently operational at the Toronto, Vancouver and Halifax international airports, using iris scan technology. Program expansion will continue.

The Advance Passenger Information/Passenger Name Record (API/PNR) program obtains airline passenger information to identify persons who are high-risk and warrant closer examination when they arrive in Canada. The CBSA is currently receiving API data from all airlines flying into Canada. A phased implementation for the receipt of PNR information is well underway. The CBSA is also working to expand the program to other modes of transportation, beginning with the marine mode.

The CBSA is receiving API data from all airlines flying into Canada... receipt of PNR information is well underway

In addition, the CBSA will pursue the feasibility of implementing an Advanced Passenger Processing program to allow the screening of all travellers prior to their arrival in Canada and continue to work with the Department of Homeland Security (DHS) on the implementation of the U.S. VISIT program.

A secure infrastructure:

A Border Infrastructure Modeling Working Group was established to ensure effective linkages between Canada and the U.S. border agencies' specific program initiatives and other appropriate bi-national working groups. Its mandate is to review border infrastructure proposals to ensure integration and interoperability of new systems being implemented (e.g., FAST and NEXUS). The group will also oversee the work being done in both countries to analyze border congestion using computer simulation technology to identify problems and potential solutions.

Co-ordination and information sharing in the enforcement of these objectives:

Canada and the United States have agreed to share Advance Passenger Information and Passenger Name Record (API/PNR) and lookouts on high-risk travellers destined to either country. This will give CBSA and other enforcement agencies the opportunity to assess information and make decisions on whether to detain or interview travellers before their arrival. Implementation of this agreement will begin in 2004. Effective May 1, 2004, the penalty amount for non-compliance with the requirement to provide API data is $3,000 per flight. The implementation of penalties for non-compliance with the requirement to provide PNR data will be phased in during the 2004-2005 fiscal year.

Canada and the U.S. extended the scope of information they share through the signing of the *Cooperation Arrangement for the Exchange of Information for the Purposes of Inquiries Related to Customs Fraud* in December 2001. This co-operation was further extended on April 13, 2003, with the signing of an agreement between our agencies on the exchange of information related to NAFTA rules of origin. During the planning period, we will work with our U.S. counterparts to streamline the information exchange process and to identify other opportunities for exchanging information to address security and enforcement needs.

Next generation agenda would both deepen and broaden the existing Smart Borders Action Plan

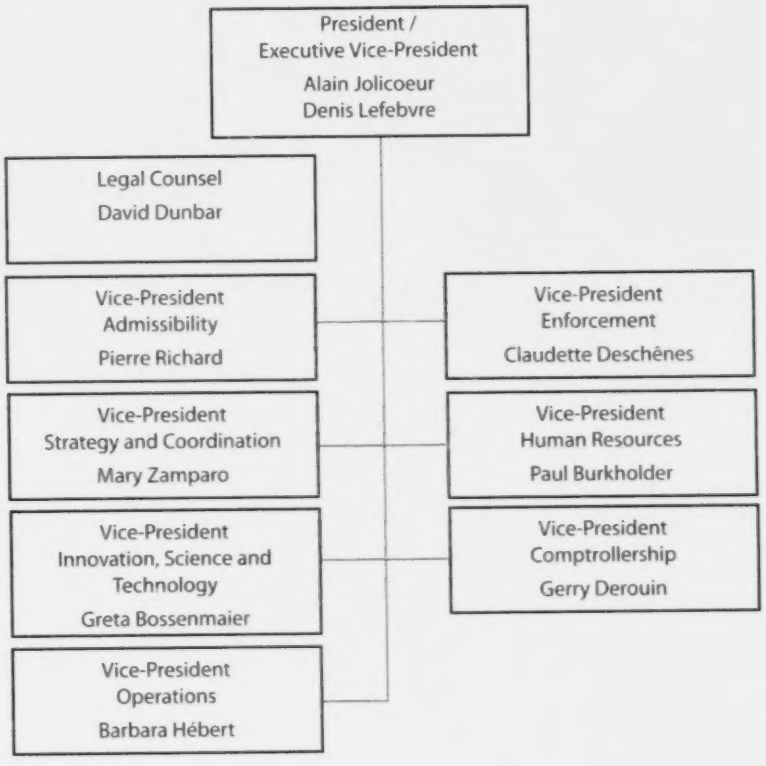
Under the Smart Border Declaration, Canada and the U.S. will continue to make progress improving border security. The **next generation/beyond smart borders** concept is a component of a strategy for stronger linkages between Canada, the U.S., and Mexico. Canada is committed to strengthening its international regime, and advancing its trilateral relations with the U.S. and Mexico regarding border security, while expediting the safe movement of people and goods. This agenda would both deepen and broaden the existing Smart Borders Action Plan and include new areas such as food safety, cyber-security, public health, marine and transport security. The current view is that the "Beyond Smart Borders" trilateral working agenda will include initiatives led by the CBSA such as: security of the supply chain; reducing border crossing wait times; information sharing and improving interoperability; cooperation on removals of high-risk detainees; and, developing enrolment, security, technical, and biometric standards for the issuance, authentication, validation, and repudiation of secure documents. We will also play a supporting role on other initiatives such as Visa Policy Coordination, Terrorist Watch Lists, and Aviation Security. Finally, building on Canada's history of

international co-operation, we have the opportunity to contribute to the security of the international system of trade and travel by working with our international partners. Through institutions such as the G8, the World Customs Organization, the International Maritime Organization, and the Asia-Pacific Economic Co-operation forum, we will seek to enhance international standards and to **internationalize our Smart Borders programs**.

Many of the activities noted in Strategies to Support Priorities contribute to Canada's Public Security and Anti-Terrorism Agenda (PSAT). In moving forward on these plans, the CBSA will also be implementing the recommendations from CIC's evaluation of its activities under PSAT. The PSAT Agenda is also highly horizontal in nature and the CBSA will be working with other government partners to maximize the effectiveness of these initiatives.

Organization

Exhibit 9: The CBSA Organization



The CBSA is organized into seven branches that support our four program areas. Each Branch is headed by a Vice President (VP) who reports directly to the President and Executive Vice President. Each VP of a branch is responsible for directorates and divisions headed by Directors General and Directors.

Our program areas are interrelated and mutually reinforcing, and we have designed an organizational structure for the CBSA to expedite our ability to work collaboratively and flexibly. This structure optimizes our ability to harmonize procedures, consolidate supporting activities, maximize synergies, and increase efficiencies to create a cohesive, integrated and responsive organization.

Our largest and most visible branch, the face of the CBSA at the border, is the Operations Branch. Operations are delivered in eight regions: Atlantic, Quebec, Northern Ontario, Greater Toronto Area, Windsor St. Clair, Fort Erie/Niagara Falls, Prairies, and Pacific. The Admissibility and Enforcement branches develop the programs and policies that the Operations Branch delivers. The Innovation, Science, and Technology Branch works with Admissibility and Enforcement branches and with Operations to ensure we effectively harness our science and

technology capacity in all aspects of our business. Underpinning all our policy, program, and operational work are the critical strategic and enabling functions that span planning, HR, comptrollership, and legal services.

This structure was chosen to encourage strong internal synergies among all program areas and to support clear accountabilities for all functions.

The diagram below illustrates the linkages of the branch structure to delivery of our programs:

BRANCH	PROGRAM
Operations Branch	
Admissibility Branch	Admissibility Program
Enforcement Branch	Enforcement Program
Innovation, Science and Technology Branch	Innovation, Science & Technology Program
Strategy and Coordination Branch	Corporate Management & Direction Program
Human Resources Branch	
Comptrollership Branch	

We deliver our four Programs through the combined efforts of all of our Branches. Everything we do is focused on maximizing and supporting the performance of our front line. It is important to remember that, particularly on our front lines, our staff can and do wear many hats. They move from one role to the next in the effective, efficient delivery of our services. Each of the programs will have involvement with all of the branches, some more so than others, depending on the issues and transformative agenda that is underway.

For more details on our programs see the sub-section Our Programs on page 16.

Our Strategic Framework

Our Strategic Framework will eventually link our mission, values, and priorities with what we do across our program areas to achieve our strategic outcomes. Pulling this all together in one framework strengthens our planning and reporting capacity and enables us to be both transparent and accountable for results. This framework is further supported by "Performance Expectation Scorecards" for each program area. These align performance expectations in our Strategic Framework with what we plan to measure and/or assess, in order to determine where we are succeeding and where we may need to place additional emphasis to strengthen our ability to deliver on our strategic outcomes.

Exhibit 10 on page 45 illustrates all the key elements of our Strategic Framework. Appendix A on page 51 provides Performance Expectation Scorecards for each of our four program areas. It should be noted that we are still negotiating resource transfers with legacy organizations and our final budget with Treasury Board. We are still learning from each other and working with our stakeholders to finalize an integrated border service agenda. Therefore, our strategic framework is subject to change, and flexibility will be required to achieve the outcomes it sets out. We will confirm our strategic framework next year, once we have completed consultations with clients, partners, stakeholders, and employees, and the extent of our functional responsibilities and resource base are confirmed.

First Declarations On Our Strategic Direction – Planning and Reporting Framework

Mission

To manage the access of people and goods to and from Canada to ensure the safety and economic prosperity of all Canadians.

We achieve our mission while respecting our values.

Values

We will be guided by the following core values

- •Integrity
- •Collaboration
- •Respect
- •Professionalism
- •Transparency

Benefits to Canadians

Strategic Outcomes

Together with our partners, we contribute to ensuring that:

Canadian society is safe and secure and its economy is prosperous

We will be successful for our part, if:

1. Canada receives full social and economic benefits from the free flow of people and goods through secure, open borders
2. Canada's national security is maintained through our rapid reaction, interception and interdiction of threats, and
3. Compliance with border laws remains strong

Making it Happen

We have one business line - ***integrated border services*** – comprising four key program areas that help ensure the best possible integrated services at affordable cost. We will attain our strategic outcomes, if we achieve/maintain the following supporting intermediate outcomes and corresponding performance expectations.

Intermediate Outcomes and Performance Expectations

Admissibility

"Canada's competitiveness and the well-being of its citizens are strengthened by the fair, just and responsive management of lawful movement of people and goods to and from Canada."

Performance Expectations:

- Sustained high levels of compliance with trader and traveller policies and legislation administered by the Agency
- A level-playing-field for travellers and traders
- Responsible border management commensurate with risk
- Impartial and timely systems for handling complaints, recourse and for examining and opining on alleged unfair trading practices
- A valued service provider for domestic regulatory partners in keeping Canada safe and prosperous
- A valued and influential contributor on the international scene in support of global access and competitiveness

Enforcement

" The safety, security and health of Canadians is protected through strong enforcement of border legislation."

Performance Expectations:

- Prompt and effective response in addressing health, safety and security emergencies involving international movement of people and goods
- Timely and accurate collection, analysis and distribution of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders including terrorism, contraband, war crimes, organized crime and irregular migration
- Effectiveness in "pushing the border out" through screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods entering Canada
- Successful investigation and prosecution of those who commit criminal offences against border legislation including duty evasion, smuggling, commercial fraud and other offences
- Effective removal of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society
- Progress in development of international and domestic partnerships in border protection and management

Innovation, Science, and Technology

"Maximizing delivery of secure, accessible and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology ."

Performance Expectations:

- Affordable and sustained systems solutions in support of smarter borders for travellers and traders and effective interoperability with our partners
- Innovative and cost-effective exploitation of technology and science to support core operations or lessen the compliance burden
- State-of-the-art performance in assuring continuity of critical systems service based on 24/7 operations

Corporate Management and Direction

"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."

Performance Expectations:

- Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources and risk management regimes and excellence in the provision of internal services and support
- Tailored governance structures that ensure effective management oversight and direction and stewardship of entrusted resources
- A committed dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values
- An organizational culture that fosters continuous learning, innovation and change
- Cost effective, secure, accessible, efficient border operations through coordinated activities with stakeholders in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment and migration into Canada
- Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders

How do we know we've achieved our commitments

Key High level Measures at Strategic Outcome Level

We will gauge our success by measuring:

- •Impact of Border Services on the Canadian economy and Canadians' standard of living net of security considerations
- •Trends in competitiveness and investment in Canada
- •Levels of stakeholder satisfaction against new integrated service standards and confidence in integrity of Canada's borders
- •Level of effectiveness in delivery of smart border and other change initiatives
- •Level of affordability and sustainability of core programs
- •Demonstrated fiscal prudence and accountability through enhanced productivity and performance

- •Level of effectiveness in identifying, disrupting and preventing entry or exit of terrorists and weapons of mass destruction
- •Extent of interdiction of attempted criminality, contraband and other immediate threats, including illegal strategic exports
- •Effectiveness and level of stakeholder satisfaction in responding to safety and security threats

- •Trends in compliance against established benchmarks
- •Certainty and consistency in border requirements

Priorities and Strategies For the Planning Period 2004-05 to 2006-07

Priorities

(High Level)

- Ensuring business continuity, integrity of services at the border and honouring commitments of originating organizations.
- Completing the transition into a fully integrated border services agency quickly and effectively, without impairing border services.
- Supporting employees to ensure they have the right tools, training, workplace, direction and information and leverage their skills and abilities for the benefit of Canadians
- Strengthening responsiveness to ensure that operational capability can respond to fluctuating risk levels and enable our officers to take appropriate action at the right time
- Advancing interoperability with our partners to enhance intelligence gathering and information sharing, while respecting Canadians' privacy rights.
- Developing the border infrastructure to help build a 21st century economy to facilitate the free flow of people and goods across a secure, unobtrusive border and strengthen Canada's relationship to the world.

Strategies

(High Level)

- Obtain adequate funding to maintain the integrity of our operations and work towards our vision.
- Develop strong relationships with our PSEP partners to achieve value-added synergies.
- Build a nimble, responsive, fluid organization that can effectively support labour mobility, migration and other immigration issues with border and trade issues through our border.
- Build and strengthen the infrastructure necessary to support the CBSA.
- Focus on recruiting, developing and retaining employees to maintain service levels.
- Have more of the right information at the right time through enhanced intelligence-gathering, shared information and compatible technological solutions, while respecting Canadians' right to privacy.

First Declarations On Our Strategic Direction – Planning and Reporting Framework

Mission

To manage the access of people and goods to and from Canada to ensure the safety and economic prosperity of all Canadians.

We achieve our mission while respecting our values.

Values

We will be guided by the following core values

- Integrity
- Collaboration
- Respect
- Professionalism
- Transparency

Benefits to Canadians

Strategic Outcomes

Together with our partners, we contribute to ensuring that:

Canadian society is safe and secure and its economy is prosperous

We will be successful for our part, if:

1. Canada receives full social and economic benefits from the free flow of people and goods through secure, open borders
2. Canada's national security is maintained through our rapid reaction, interception and interdiction of threats, and
3. Compliance with border laws remains strong

Making it Happen

We have one business line – ***integrated border services*** – comprising four key program areas that help ensure the best possible integrated services at affordable cost. We will attain our strategic outcomes if we achieve/ maintain the following supporting intermediate outcomes and corresponding performance expectations.

Intermediate Outcomes and Performance Expectations

Admissibility

"Canada's competitiveness and the well-being of its citizens are strengthened by the fair, just and responsive management of lawful movement of people and goods to and from Canada."

- Sustained high level of compliance with trade and border laws and legislation administered by the Agency
- A level playing field for our clients/stakeholders
- Reasonable border management considerations in daily work
- Improved and timely [illegible] for legitimate economic interests and for screening and opening up [illegible] trade and travellers
- A valued and trusted partner for domestic regulatory partners in keeping Canada safe and prosperous
- A valued and influential contributor in the international scene, in support of global access and competitiveness

Enforcement

"The safety, security and health of Canadians is protected through strong enforcement of border legislation."

- Prompt and effective response to additional border safety and security emergencies involving international movement of people and goods
- Timely and accurate collection, analysis and dissemination of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders and border laws
- Effective interventions and prosecutions of those who commit criminal offences against border legislation including duty evasion, immigration violations and fraud and other offences
- Effective controls to prevent the movement of those who pose a threat to Canada, especially those who pose a threat to Canadian security
- Increased public support of, and domestic partnerships in, border protection and enforcement

Innovation, Science, and Technology

"Maximizing delivery of secure, accessible and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology."

- Affordable, and sustained, long-term solutions to support Canada's border technologies and modernized effective interoperability with our partners
- Innovative, dedicated, effective, sophisticated technology and science in support of our operations at/near the compliance border
- State-of-the-art performance in assured continuity of critical systems and services based on "24/7" operations

Corporate Management and Direction

"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."

- Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources and risk management regimes and excellence in the provision of integrated services and support
- Enhanced governance structures that ensure effective management oversight and direction and slim-all/up of entrusted resources
- A committed, dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values
- An organizational culture that fosters continuous learning, innovation and change
- Cost-effective, equally accessible, efficient border operations through coordinated activities with stakeholders in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment and migration into Canada
- Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders

How do we know we've achieved our commitments

Key High level Measures at Strategic Outcome Level

We will gauge our success by measuring:

- Impact of Border Services on the Canadian economy and Canadians' standard of living net of security considerations
- Trends in competitiveness and investment in Canada
- Levels of stakeholder satisfaction against new integrated service standards and confidence in integrity of Canada's borders
- Level of effectiveness in delivery of smart border and other change initiatives
- Level of affordability and sustainability of core programs
- Demonstrated fiscal prudence and accountability through enhanced productivity and performance
- Level of effectiveness in identifying, disrupting and preventing entry or exit of terrorists and weapons of mass destruction
- Extent of interdiction of attempted criminality, contraband and other immediate threats, including illegal strategic exports
- Effectiveness and level of stakeholder satisfaction in responding to safety and security threats
- Trends in compliance against established benchmarks
- Certainty and consistency in border requirements

Priorities and Strategies For the Planning Period 2004-05 to 2006-07

Priorities

(High Level)

- Ensuring business community, integrity of services at the border and honouring commitments of originating organizations.
- Completing the transition into a fully integrated border services agency quickly and effectively, without impairing border services.
- Supporting employees to ensure they have the right tools, training, workplace, direction and information and leverage their skills and abilities for the benefit of Canadians.
- Strengthening responsiveness to ensure that operational capability can respond to fluctuating risk levels and enable our officers to take appropriate action at the right time.
- Advancing interoperability with our partners to enhance intelligence gathering and information sharing, while respecting Canadians' privacy rights.
- Developing the border infrastructure to help build a 21st century economy to facilitate the free flow of people and goods across a secure, unobtrusive border and strengthen Canada's relationship to the world.

Strategies

(High Level)

- Obtain adequate funding to maintain the integrity of our operations and work towards our vision.
- Develop strong relationships with our PSEP partners to achieve value-added synergies.
- Build a nimble, responsive, fluid organization that can effectively support labour mobility, migration and other immigration issues with border and trade issues through our border.
- Build and strengthen the infrastructure necessary to support the CBSA.
- Focus on recruiting, developing and retaining employees to maintain service levels.
- Have more of the right information at the right time through enhanced intelligence-gathering, shared information and compatible technological solutions, while respecting Canadians' right to privacy.

Conclusion

For the CBSA, this is a year of transformation. It is important that we complete the process of establishing ourselves as a functioning, integrated border services agency while we continue to deliver essential services and maintain service levels. Our success in maintaining business continuity will be apparent as we work towards staying on schedule implementing new initiatives commenced by our legacy organizations. Our transition will be complete when our corporate framework and services are up and running, and our funding base is confirmed.

In the area of HR, we plan to move forward with a change management strategy, and begin implementing one integrated HR management framework for all our employees. Our goal is to demonstrate our responsiveness and flexibility as we continue to "push borders out" and begin training and equipping our staff to use new and better information in performing their duties. Along with the PSEP Portfolio, we are developing protocols for information sharing that, once implemented, hold the potential to advance interoperability. Once we have the foundation in place to fully leverage the potential of integrated border service delivery, we will have significantly increased the probability of our success in contributing to the Government's agenda by benefiting Canada's economy and its place in the world.

In our next RPP, with the benefit of a confirmed resource base and fully functioning corporate services, we plan to be able to present a more detailed agenda with rigorous performance targets and measures. At that time, we will be able to move beyond establishing our organization towards realizing the benefits of fully integrated border services.

Appendices

Appendix A: Performance Expectations Scorecards 51

Appendix B: Detailed Financial Information 55

Table 1: Agency Planned Spending 55

Table 2: Part II of the Main Estimates 56

Table 3: Details of Major Capital Project Spending by Business Line 57

Table 4: Sources of Respendable Revenue 58

Table 5: Non-Respendable Revenue 58

Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year 59

Table 7: Asset Management Plan 59

Appendix A Performance Expectations Scorecards

Linking Measures to Performance Expectations Outlined in the First Declarations

The following performance expectations scorecards build on and support our strategic framework.

The scorecards shown below set out, for each program area, an intermediate outcome that supports our strategic outcomes. For each program area and intermediate outcome, key performance expectations will be identified together with what we plan to measure and/or assess. This will enable us to determine whether we are succeeding in achieving the intermediate outcome and where we may need to place additional emphasis to strengthen our ability to deliver on our strategic outcomes.

	Key Results	To be demonstrated by:
Admissibility	**"Canada's competitiveness and the well-being of its citizens are strengthened by the fair, just and responsive management of lawful movement of people and goods to and from Canada."**	
	Performance Expectations: Sustained high levels of compliance with trader and traveller policies and legislation administered by the Agency	• Under Development
	A level playing field for travellers and traders	• Under Development
	Responsible border management commensurate with risk	• Under Development
	Impartial and timely systems for handling complaints, recourse, and for examining and opining on alleged unfair trading practices	• Under Development
	A valued service provider for domestic regulatory partners in keeping Canada safe and prosperous	• Under Development
	A valued and influential contributor on the international scene in support of global access and competitiveness	• Under Development

	Key Results	To be demonstrated by:
Enforcement	**"The health, safety, and security of Canadians are protected through strong enforcement of border legislation."**	
	Performance Expectations: Prompt and effective response in addressing health, safety, and security emergencies involving international movement of people and goods	• Under Development
	Timely and accurate collection, analysis, and distribution of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders including terrorism, war crimes, contraband, organized crime, and irregular migration	• Under Development
	Effectiveness in "pushing the border out" through screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods entering Canada	• Under Development
	Successful investigation and prosecution of those who commit offences against border legislation including duty evasion, smuggling, commercial fraud, and other offences	• Under Development
	Effective removal of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society	• Under Development
	Progress in development of international and domestic partnerships in border protection and management	• Under Development
Innovation, Science, and Technology	**"Maximizing delivery of secure, accessible, and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology."**	
	Performance Expectations: Affordable and sustained systems solutions in support of smarter borders for travellers and traders and effective interoperability with our partners	• Under Development
	Innovative and cost-effective exploitation of technology and science to support core operations or lessen the compliance burden	• Under Development
	State-of-the-art performance in assuring continuity of critical systems service based on 24/7 operations	• Under Development

Corporate Management and Direction

Key Results	To be demonstrated by:
"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."	
Performance Expectations:	
Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources, and risk-management regimes and excellence in the provision of internal services and support	• Under Development
Tailored governance structures that ensure effective management oversight and direction and stewardship of entrusted resources	• Under Development
A committed dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values	• Under Development
Cost effective, secure, accessible, and efficient border operations, through coordinated activities with stakeholders, in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment, and migration into Canada	• Under Development
An organizational culture that fosters continuous learning, innovation, and change	• Under Development
Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders	• Under Development

	Key Results	To be demonstrated by:
Enforcement	**"The health, safety, and security of Canadians are protected through strong enforcement of border legislation."**	
	Performance Expectations:	
	Prompt and effective response in addressing health, safety, and security emergencies involving international movement of people and goods	• Under Development
	Timely and accurate collection, analysis, and distribution of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders including terrorism, war crimes, contraband, organized crime, and irregular migration	• Under Development
	Effectiveness in "pushing the border out" through screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods entering Canada	• Under Development
	Successful investigation and prosecution of those who commit offences against border legislation including duty evasion, smuggling, commercial fraud, and other offences	• Under Development
	Effective removal of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian security	• Under Development
	Progress in development of international and domestic partnerships in border protection and management	• Under Development
Innovation, Science, and Technology	**"Maximizing delivery of secure, accessible, and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology. "**	
	Performance Expectations:	
	Affordable and sustained systems solutions in support of smarter borders for travellers and traders and effective interoperability with our partners	• Under Development
	Innovative and cost-effective exploitation of technology and science to support core operations or lessen the compliance burden	• Under Development
	State-of-the-art performance in assuring continuity of critical systems service based on 24/7 operations	• Under Development

	Key Results	To be demonstrated by:
Corporate Management and Direction	**"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."**	
	Performance Expectations:	
	Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources, and risk management regimes and excellence in the provision of internal services and support	• Under Development
	Tailored governance structures that ensure effective management oversight and direction and stewardship of entrusted resources	• Under Development
	A committed dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values	• Under Development
	Cost effective, secure, accessible and efficient border operations, through coordinated activities with stakeholders in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment, and migration into Canada	• Under Development
	An organizational culture that fosters continuous learning, innovation and change	• Under Development
	Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders	• Under Development

Appendix B Detailed Financial Information

We have a total financial resource base of $1,176 million with 10,258 employees (9,100 from CCRA, 1,050 from CIC, and 108 from CFIA). The following tables provide detailed financial information on our spending including Agency Planned Spending, Part II of the Main Estimates, Details of Major Capital Spending, Sources of Respendable Revenue, Non-Respendable Revenue, Net Cost of Program for the Estimates Year, Asset Management Plan.

Table 1: Agency Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Business Lines				
Border Operations		666,746		
Total Main Estimates [a]		**666,746**		
Transfer from CRA	911,300	169,046	771,042	798,902
Respendable Revenue in accordance with Vote 10 wording			12,110	12,110
Revised Reference Level (PAA)	**911,300**	**835,792**	**783,152**	**811,012**
Adjustments				
Border Services Carry Forward from CRA[b]		106,373		
December 2003 Re-organization Transfer from CIC[c]	131,000	147,000	142,000	144,000
December 2003 Re-organization Transfer from CFIA[c]	9,100	9,100	9,100	9,100
Public Security and Anti-Terrorism (Smart Border Initiatives)			31,458	31,248
Enhanced Investigative Capacity for Firearms Programs		1,330	1,330	1,330
War Crimes Strategy		9,179		
Modernizing Customs & Trade Administration			4,172	4,172
Transfer from Border Infrastructure Fund for St-Stephen, N.B.			2,500	8,000
Initiative to Combat Money Laundering		3,721	3,721	3,721
Other		198	439	439
Planned Spending[d]	**1,051,400**	**1,112,693**	**977,872**	**1,013,022**
Less: Respendable Revenue in accordance with Vote 10[e]	9,753	13,811	13,810	13,810
Non-respendable revenue	26,662	21,969	22,284	22,605
Plus: Cost of services received without charge	99,110	99,380	98,746	98,651
Net cost of program	**1,114,095**	**1,176,293**	**1,040,524**	**1,075,258**
Full-Time Equivalents (Main Estimates)	**10,497**	**10,512**	**10,390**	**10,386**

[a] The tabled Main Estimates represented incomplete negotiations with respect to the portions of the CCRA transferred to the CBSA. It also excluded amounts to be transferred from CIC and the CFIA.

[b] As a transitional measure for this year only, CBSA will carry forward unexpended balances from 2003-2004 to 2004-2005 in accordance with CCRA provisions under which the Customs Program former operated.

[c] Estimates only pending completion of reorganization negotiations.

[d] Fiscal years 2004-2005, 2005-2006 and 2006-2007 include Vote 10 Operating Expenditures and Employee Benefit Plans for Customs Branch and the Laboratory; Major Capital for Real Property Projects (Vote 15); and includes Corporate Support Services transferred for the 2004-2005 fiscal year from Canada Revenue Agency (CRA). In addition, 2004-2005 and ongoing years include Special Investigations and Appeals for Customs.

[e] Estimates only pending completion of reorganization negotiations. Includes $1.7 million in annual revenue related to the programs transferred from CFIA through December 12, 2003 re-organization.

Table 2: Part II of the Main Estimates

Vote	(thousands of dollars)	2004-2005 Main Estimates	2003-2004 Main Estimates
Canada Border Services Agency			
10	Operating expenditures and, pursuant paragraph 29.1(2)(a) of the *Financial Administration Act*, authority to extend in the current fiscal year revenues received during the fiscal year related to border operations of the Canada Border Services Agency; fees for the provision of a service or the use of a facility or for a product, right, or privilege; and payments received under contracts entered into by the Agency.	546,584	
15	Capital expenditures	23,349	
(S)	Contributions to employee benefit plans	96,813	
Total Agency[a]		**666,746**	

[a] The tabled Main Estimates represented incomplete negotiations with respect to the portions of the CCRA transferred to the CSBA. It also excluded amounts to be transferred from CIC and the CFIA.

Table 3: Details of Major Capital Project Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Total Estimated Project Cost	Cumulative Forecast Expenditures to March 31, 2004	Planned Expenditures 2004-2005	Planned Expenditures 2005-2006	Planned Expenditures 2006-2007	Future Years' Requirements
Initial Budget Allocation			23,349	23,349	23,349	
Transfer from the Border Infrastructure Fund for St-Stephen, N.B.[a]	15,000			2,500	8,000	4,500
Total Allocation Available	**15,000**		**23,349**	**25,849**	**31,349**	**4,500**
Border Operations Business Line						
Construction Projects:						
Aldergrove, B.C.	9,935			1,233	5,399	3,303
Andover, N.B.	5,761	475	1,000	4,286		
Armstrong, Que.	9,052	902	8,150			
Cascade[b]	2,500			1,000		1,500
Clarenceville, Que.[b]	844	110	734			
Coutts, Alberta[b]	29,000	29,000				
Coutts - Land, Alberta	3,000	3,000				
Douglas, B.C.[b]	29,784	3,500	3,500	5,803	6,826	10,155
Fraser[b]	2,000				1,000	1,000
Kingsgate, B.C.	7,433			1,000	4,433	2,000
Osoyoos, B.C.[b,c]	18,000	18,000				
St-Stephen, N.B.	15,000			2,500	8,000	4,500
Stanstead Route 55 (Rock Island), Que.[b]	14,356	2,773	5,265	5,327	991	
Design Templates	300	28				272
Feasibility Studies[b]	2,000	1,623				377
Small Port Sites Preparation Studies	100	45				55
Miscellaneous Projects/Post Occupancies	413	413				
New Initiatives/Replacements	714					714
Sub total	**150,192**	**59,869**	**18,649**	**21,149**	**26,649**	**23,876**
Asset Integrity / Health and Safety Projects:	59,014	26,126	4,700	4,700	4,700	16,788
Total Planned Spending for Major Capital Projects[d]	**209,206**	**85,995**	**23,349**	**25,849**	**31,349**	**42,664**

[a] Funding to be provided via Vote transfer from Infrastructure Canada through Supplementary Estimates

[b] The total estimated Project cost has been updated since the last published plan by *Canada Customs and Revenue Services (CCRA)*

[c] The following project has been completed as of March 31, 2004: Osoyoos, B.C.

[d] CBSA's Major Capital Spending will form part of the Agency's Long-Term Capital Plan that is currently under development. CBSA will seek Treasury Board Ministers' approval of this plan in the near future.

Table 2: Part II of the Main Estimates

Vote (thousands of dollars)	2004-2005 Main Estimates	2003-2004 Main Estimates
Canada Border Services Agency		
10	546,584	
15	23,349	
(S)	96,813	
Total Agency[1]	666,746	

Table 3: Details of Major Capital Project Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Total Estimated Project Cost	Cumulative Forecast Expenditures to March 31, 2004	Planned Expenditures 2004-2005	Planned Expenditures 2005-2006	Planned Expenditures 2006-2007	Future Years' Requirements
Initial Budget Allocation			23,349	25,849	31,349	
Transfer from the Border Infrastructure Fund for St. Stephen, N.B.	15,000			2,500	[illegible]	4,500
Total Allocation Available	15,000		23,349	25,849	31,349	4,500
Border Operations Business Line						
Construction Projects:						
Aldergrove, B.C.	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
Andover, N.B.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		
Armstrong, Que.	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
Cascades[1]	[illegible]			[illegible]		[illegible]
Clarenceville, Que.[1]	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
Coutts, Alberta[1]	[illegible]	[illegible]				
Coutts, Lane Alberta	[illegible]	[illegible]				
Douglas, B.C.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Fraser[1]	[illegible]				[illegible]	[illegible]
Kingsgate, B.C.	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
Osoyoos, B.C.[1]	[illegible]	[illegible]				
St. Stephen, N.B.	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
Short-haul Route (3) NEXUS Kiosks Que.[1]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Design Templates	[illegible]	[illegible]				[illegible]
Pre-cleared Lanes	[illegible]	[illegible]				[illegible]
Small Short Term Infrastructure Projects	[illegible]	[illegible]				[illegible]
Environmental Property Risk Management	[illegible]	[illegible]				[illegible]
Technical Investigations	[illegible]					[illegible]
Sub total	150,192	59,869	18,649	21,149	26,649	23,876
Asset Integrity, Modernization Projects	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total Planned Spending for Major Capital Projects[2]	209,206	85,995	23,349	25,849	31,349	42,664

[illegible]

Table 4: Sources of Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Respendable Revenue				
Sales of goods and services	1,343	1,797	1,797	1,797
Services of a regulatory nature	3,004	3,635	3,635	3,635
Services of a non-regulatory nature	6,470	8,846	8,846	8,846
Subtotal	**10,817**	**14,278**	**14,278**	**14,278**
Less: Amounts recovered on behalf of OGDs	1,064	467	468	468
Total Respendable Revenue	**9,753**	**13,811**	**13,810**	**13,810**

NOTE: In 2003-2004 Respendable Revenues were collected pursuant to the CCRA Act. In 2004-2005 and ongoing years these revenues will be collected as Vote-Netted Revenues pursuant to the wording of Vote 10 in CBSA appropriations.

Table 5: Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	141	141	141	141
Sales of goods and services[a]				
Rights and privileges				
Duty Free shops	–			
Broker's License Fees	349			
Customs Warehouse Fees	702			
Lease and use of public property	64			
Services of a regulatory nature				
Border Canada/U.S. Programs	765			
Sundries	74			
Services of a non-regulatory nature				
Administration of provincial programs	2,024			
Special services fees	846			
Sundries	177			
Sales of goods and services	5,001			
Miscellaneous				
Interest and penalties (GST/HST, Customs import duties Excise and air traveller security charge)	6,022	6,022	6,022	6,022
Sundries				
Court fines	747	762	777	793
Customs seizures	(684)	(698)	(712)	(726)
Investigations seizures	6,222	6,346	6,473	6,603
Port seizures	9,152	9,335	9,522	9,712
Other	60	60	60	60
	15,497	15,806	16,121	16,442
	21,519	21,828	22,143	22,464
Total Non-Respendable Revenue	**26,662**	**21,969**	**22,284**	**22,605**

[a] Following the December 12, 2003 Government reorganization, these revenues for 2003-2004 only were collected as non-respendable. Amounts for 2004-2005 and ongoing years are included in Respendable Revenues (see Table 4).

Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Total
Planned Spending	1,112,693
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)[a]	41,300
Payroll Services provided by PWGSC	376
Employer's share of employee benefit costs and insurance premiums provided by Treasury Board Secretariat	47,021
Legal services provided by Justice Canada	9,211
Audit services by the Office of the Auditor General	985
Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	487
Total services received without charge	**99,380**
Less: Respendable Revenue[b]	13,811
Less: Non-Respendable Revenue	21,969
2004-2005 Net program cost	**1,176,293**

[a] Estimated

[b] Pursuant to authority provided through the wording of Vote 10 Operating Expenditure in CBSA's appropriations

Table 7: Asset Management Plan

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Vehicles	720	**1,526**	1,526	1,526
Contraband	1,720	**1,710**	1,710	1,710
PASS	1,081	**1,581**	1,573	1,573
Core/Host	16,649	**14,886**	16,218	17,747
End User	3,910	**7,216**	7,122	7,660
Total for vehicles and equipment	**24,080**	**26,919**	**28,149**	**30,216**
Real Property				
Capital	21,821	**23,349**	25,849	31,349
Other Operating	9,800	**9,800**	9,800	9,800
Total for Real Property	**31,621**	**33,149**	**35,649**	**41,149**
Total Planned Asset Replacement Funding	**55,701**	**60,068**	**63,798**	**71,365**

BUDGET DES DÉPENSES

Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-120
ISBN 0-660-62582-2

Budget des dépenses de

2004-2005 à 2006-2007

Partie III - Rapport inaugural sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada

L'honorable A. Anne McLellan, C.P., Député
Solliciteur Général du Canada
et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile

Canada Border Services Agency

Agence des services frontaliers du Canada

Le Rapport inaugural sur les plans et les priorités (RPP) de l'Agence des services frontaliers du Canada a pour thème nos premières déclarations. C'est ainsi que nous appelons nos premiers énoncés sur la mission et les valeurs qui guident nos activités quotidiennes, et nos premiers résultats attendus. Nous y faisons état des objectifs que nous voulons réaliser avec notre organisation. Ce document est le constat de près d'un an d'existence; il résume nos orientations stratégiques et opérationnelles, nos défis et nos risques, les priorités et nos stratégies, et fournit les informations financières justificatives.

Nous recueillerons d'autres commentaires au sujet de nos premières déclarations en consultant nos intervenants et nos employés. Ces données seront intégrées au cadre stratégique définitif qui sera publié dans le prochain RPP.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de l'Agence des services frontaliers du Canada, consultez notre site Web, au http://www.asfc.gc.ca.

Message de la ministre

C'est avec plaisir que je vous présente le premier Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), grâce auquel nous respectons notre obligation de rendre compte au Parlement de nos activités prévues, et dans lequel nous décrivons nos engagements sur le plan des ressources. Le Canada contribue à rendre ce monde plus sécuritaire, pacifique, coopératif et ouvert; à cet égard, l'une de nos plus importantes responsabilités consiste à gérer nos frontières en fonction de ces valeurs.

Tandis que nous nous employons à faciliter les échanges commerciaux et la circulation des voyageurs légitimes, nous devons être vigilants et empêcher les voyageurs et les marchandises qui présentent une menace d'entrer au Canada. Nos frontières doivent être sécuritaires et adaptables, afin que nous puissions contrer les nouvelles menaces mondiales émergentes tout en traitant de façon efficace et efficiente, chaque année, des échanges commerciaux évalués à près de 900 milliards de dollars et le passage de 92 millions de voyageurs.

La période de transition de l'ASFC, qui a débuté le 12 décembre 2003, est en voie d'être terminée. Il est important de reconnaître que l'Agence offre un service essentiel, et qu'elle constitue la première ligne de défense à l'égard de la gestion de la circulation des voyageurs et des marchandises à la frontière du Canada.

Je tiens à remercier tout particulièrement nos employés dévoués de leur service sans faille, eux qui protègent nos frontières et veillent à la sécurité et à la protection de tous les Canadiens. Je leur suis reconnaissante de la patience et du soutien dont ils font preuve depuis le début de cette période de transformation.

Le regroupement des services frontaliers au sein d'une même organisation, dans le cadre du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPC), nous permet d'être davantage en mesure de gérer la frontière de façon intégrée. Nous sommes maintenant en meilleure position pour optimiser notre interopérabilité avec nos partenaires nationaux, parfaire nos techniques de gestion du risque et développer notre capacité à réagir plus rapidement et efficacement aux menaces.

Désormais, l'ASFC est en très bonne posture pour faciliter la libre circulation des voyageurs et des marchandises légitimes tout en renforçant la capacité du gouvernement du Canada à préserver la sécurité des Canadiens.

Je suis persuadée que la présente transition sera un succès, et que l'Agence des services frontaliers du Canada inspirera fierté et confiance aux Canadiens.

L'honorable A. Anne McLellan, C.P., Député
Solliciteur Général du Canada
et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile

Message du président

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) s'occupe d'un secteur d'activité très vaste et dynamique : la prestation de services frontaliers intégrés. Une approche intégrée nous permettra de diriger nos efforts là où les employés et les Canadiens veulent qu'ils le soient : en première ligne, en offrant le meilleur service possible avec les ressources dont nous disposons, et en nous positionnant de telle façon que nous puissions, dans l'avenir, miser davantage sur nos gens et nos systèmes. Nous avons mis en place les fondements de la structure de notre organisation. Nous travaillons à la transition de nos systèmes de soutien et de nos effectifs. Nous avons également établi nos principales priorités organisationnelles, dont la première consiste à assurer la continuité des opérations pendant que nous achevons le processus de transition vers l'établissement d'une agence de services frontaliers pleinement intégrés.

Pour la première fois, des employés provenant des services des douanes, des services du renseignement, de l'interception et de l'exécution de Citoyenneté et Immigration, ainsi que du programme d'inspection des importations aux bureaux d'entrée de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, sont réunis dans une même équipe. Tous, nous partageons de nombreuses valeurs et compétences communes. En étant conscients de ces forces et en tablant sur elles - en particulier notre volonté commune de protéger avec vigilance la sécurité, la santé et le bien-être des Canadiens - nous serons à même d'édifier l'« esprit de corps » dont nous avons besoin pour travailler efficacement et remplir notre mandat. Si nous visons l'excellence dans la prestation de nos services, nous devons non seulement exploiter au mieux notre laboratoire et nos capacités technologiques de réputation mondiale, mais également nous transformer en une organisation qui mise sur l'innovation technologique.

Notre succès repose largement sur le maintien et la consolidation des partenariats qu'ont établi avec travail ardu nos organisations d'origine. La capacité d'accéder à l'information, de la recueillir et de la partager nous est vitale. La bonne information doit nous mener à la bonne personne au bon moment, qu'il s'agisse d'admettre des immigrants et des visiteurs, de traiter des expéditions commerciales, d'empêcher l'entrée au Canada de marchandises contaminées, d'appliquer des accords commerciaux ou de détenir ou de renvoyer des personnes faisant l'objet d'une mesure d'expulsion. Pour mener à bien notre mission, nous devons établir des partenariats solides avec d'autres ministères et organismes, tant au Canada qu'à l'étranger, ainsi qu'avec des organisations non gouvernementales, provinciales et du secteur privé. En outre, la collaboration constitue la clé qui nous permettra de « repousser nos frontières », grâce à un travail de dissuasion proactif à l'étranger visant les échanges commerciaux et les mouvements migratoires illégitimes, et grâce à la vérification « après-coup » des marchandises à faible risque importées au Canada.

Le présent rapport contient un cadre stratégique préparatoire. Ce cadre pourrait être modifié, au fur et à mesure de l'avancée de notre étroite collaboration avec les organismes centraux visant à nous assurer que nous disposerons du budget nécessaire pour offrir le niveau de service attendu. Toutefois, j'ai confiance en l'avenir. Je suis persuadé que lorsque nous aurons établi définitivement les ressources, les responsabilités et la structure de l'ASFC, nous serons prêts à remplir notre engagement de servir et de protéger le mieux possible tous les Canadiens.

Alain Jolicoeur
Président
Agence des services frontaliers du Canada

Déclaration de la direction

Je présente, pour dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005 à 2006-2007 de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Le document en question a été préparé selon les principes de présentation et les obligations d'information contenus dans le Guide pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005:

- Le rapport illustre parfaitement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les informations relatives aux dépenses prévues indiquées dans ce document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il convient cependant de noter que l'Agence des services frontaliers du Canada a été créée le 12 décembre 2003. Par conséquent, les renseignements financiers présentés dans le présent rapport sur une année entière, bien qu'ils soient complets, illustrent les meilleures prévisions que l'Agence puisse fournir d'après l'information à sa disposition.
- Le rapport se fonde sur des systèmes ministériels de gestion et d'information de base et existants à l'ARC, CIC, l'ACIA et l'ASFC.

La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les membres du Conseil du Trésor; elle constitue le fondement de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui nous ont été octroyés.

Alain Jolicoeur
Président
Agence des services frontaliers du Canada

Table des matières

Notre Raison d'Être 11
Arguments en faveur de l'ASFC 11
Notre travail 12
Mission et valeurs 15
Nos programmes 16
Avantages que nous apportons aux Canadiens 19
Nos priorités 20
Défis et risques 22
Stratégies à l'appui des priorités 25
L'organisation 39
Notre cadre stratégique 41
Conclusion 45
Annexes 47

Notre Raison d'Être

Le 12 décembre 2003, le premier ministre du Canada a créé l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) dans le cadre du nouveau portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPC). Ce ministère est le centre de responsabilité qui s'occupe des questions touchant la sécurité publique. Il réunit dans un même portefeuille les fonctions de base que sont la gestion des crises et des mesures d'urgence, la sécurité nationale, le maintien de l'ordre et l'application de la loi, les services correctionnels et les libérations conditionnelles, la prévention du crime, la protection des infrastructures essentielles ainsi que les services frontaliers et l'intégrité de la frontière.

L'ASFC, de son côté, réunit la Direction générale des douanes de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada et des parties de la Direction générale des appels et de la Direction générale des programmes d'observation qui appuient les douanes; les programmes sur le renseignement, la répression et l'exécution de Citoyenneté et Immigration Canada; et le programme d'inspection des importations aux bureaux d'entrée de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

L'ASFC est encore en transition et la portée de ses responsabilités fonctionnelles n'a pas encore été confirmée. Même si nous sommes responsables de la plupart des services frontaliers fédéraux qui facilitent les voyages et les échanges commerciaux légitimes et empêchent les personnes et les marchandises dangereuses de franchir notre frontière, nous ne sommes pas responsables de tous les services. Par exemple, au moment de publier le présent rapport, les programmes d'inspection secondaire de l'immigration aux bureaux d'entrée n'avaient pas été transférés à l'ASFC. Les consultations au sujet de ce transfert se poursuivent.

Ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) renferme les « premières déclarations » de l'ASFC, le premier énoncé de notre mission, de notre mission et de nos valeurs ainsi que les résultats stratégiques que nous comptons atteindre. Il explique également qui nous sommes et la façon dont nous organisons nos programmes afin de réaliser notre mandat, où nous nous dirigeons et comment nous prévoyons atteindre nos buts d'après une évaluation de nos responsabilités actuelles et des besoins en ressources associés à ce travail. Le rapport résume les défis et les risques que nous devons gérer afin d'atteindre nos résultats stratégiques et les possibilités qui nous permettent, en tant qu'agence grandement améliorée et intégrée, d'exploiter les ressources à la frontière ainsi que l'expertise des employés, et ce, en vue d'accroître la sécurité du Canada et sa prospérité économique.

Arguments en faveur de l'ASFC

L'ASFC offre un service essentiel. Dans le contexte mondial, nous sommes la première ligne de défense en ce qui concerne la gestion des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. Les menaces auxquelles nous sommes confrontés comprennent le terrorisme; la migration illégale; le commerce illicite des armes, des drogues et des marchandises et denrées alimentaires dangereuses; les tentatives d'introduction de contaminants et d'éléments qui représentent une menace pour la santé publique. Nous avons aussi le mandat d'empêcher l'entrée au Canada des personnes qui ont commis des crimes de guerre ou des crimes contre l'humanité, de participer à la lutte contre le blanchiment d'argent et de garder en détention et de renvoyer du Canada les personnes non admissibles. Les événements tragiques du 11 septembre, les répercussions économiques de l'épidémie de SRAS, dela grippe

Nous sommes la première ligne de défense en ce qui concerne la gestion des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent

aviaire et de la maladie de la vache folle ainsi que l'exploitation des victimes de la migration clandestine et du trafic de personnes soulignent à quel point il est important pour le Canada d'avoir en place des services frontaliers efficaces - des services qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises admissibles sans sacrifier la vigilance requise pour protéger notre santé, notre sécurité et notre prospérité économique contre tout trafic illicite et préjudiciable et les passages illégaux à notre frontière.

En ce qui concerne la gestion de la frontière, nous réunissions maintenant sous un même toit l'expérience, les compétences, le dévouement et les innovations de trois effectifs

L'ASFC, qui fait partie intégrante du portefeuille de SPPC, réunit les fonctions de trois organismes différents qui ont tous une expertise dans les domaines essentiels de la gestion de la frontière. La fusion de la majorité de ces fonctions en une seule agence signifie que les services peuvent être offerts plus efficacement, ce qui renforce la capacité du gouvernement du Canada de protéger les Canadiens. En fonctionnant à l'intérieur d'une seule agence, nous sommes mieux positionnés pour améliorer la gestion du risque, accélérer l'interopérabilité avec nos partenaires au Canada et à l'étranger, recueillir et partager les bons renseignements au bon moment et améliorer considérablement notre capacité globale de réagir rapidement et efficacement face aux menaces. En ce qui concerne la gestion de la frontière, nous réunissions maintenant sous un même toit l'expérience, les compétences, le dévouement et les innovations de trois effectifs qui ont chacun une longue et fière tradition au service du Canada et des Canadiens.

Notre travail

Toutes les personnes et les marchandises qui entrent au Canada, que ce soit par avion, par voie terrestre ou par bateau, doivent passer par un bureau d'entrée de l'ASFC. Nous appliquons environ 75 lois et règlements du Canada pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux et des accords internationaux qui régissent les voyages et les échanges commerciaux. Nous travaillons en étroite collaboration avec SPPC Canada et ses partenaires : le Centre canadien des armes à feu, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, la Gendarmerie royale du Canada (voir le Tableau 8 : Partenaires et intervenants à la page 20, pour obtenir une liste de certains de nos partenaires et intervenants). Nous accomplissons notre travail grâce à plus de 10 200 fonctionnaires répartis dans 1 369 points de service au Canada et 39 endroits à l'étranger. Dans nos bureaux les plus occupés, nous offrons un service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Tableau 1 : Lois et règlements pertinents

L'ASFC applique, en totalité ou en partie, environ 75 lois et règlements, y compris ceux appliqués pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, dont les suivants :	
• *Loi sur l'immigration*	• *Lois sur les licenses d'exploration et d'importation*
• *Tarif des douaniers*	• *Loi sur les aliments et drogues*
• *Loi sur les douanes*	• *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*
• *Loi sur l'accise*	• *Lois sur les mesures spéciales d'importation*
• *Loi sur la taxe d'accise*	• Articles 25 à 39 de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*

Grâce à nos systèmes administratifs, notre effectif sert plus de 170 000 importateurs commerciaux et plus de 92 millions de voyageurs chaque année. Nous traitons plus de 71 millionsde voyageurs routiers, 18 millions de voyageurs aériens, 276 000 voyageurs ferroviaires, 2,9 millions de voyageurs maritimes et plus de 11 millions de mainlevées commerciales pour une valeur annuelle de quelque

350 milliards de dollars. En 2003, nous avons empêché que des drogues d'une valeur de 400 millions de dollars se retrouvent dans nos rues, traité plus de 3 600 infractions au Code criminel à la frontière, effectué près de 30 000 enquêtes en matière d'immigration et détenu plus de 11 500 personnes pour des infractions à la législation de l'immigration. Nous avons perçu plus de 3,3 milliards de dollars en droits d'importation et 22 milliards de dollars en TPS. De plus, en raison de l'importance même de notre volume d'affaires et de la nature souvent délicate des questions que nous traitons quotidiennement, la façon dont nous accomplissons notre travail pourrait avoir une incidence directe sur la confiance que les Canadiens ont dans leur gouvernement et leur économie. Il s'agit d'une responsabilité que nous prenons très au sérieux.

Nous partons du principe que la majorité des personnes et des entreprises veulent se conformer à la loi et nous nous employons activement à leur faciliter la tâche. Cela comprend des services qui donnent aux voyageurs et aux négociants la possibilité de fournir de l'information à l'avance, ce qui nous permet d'accélérer le traitement et de maintenir un niveau de confiance élevé dans la sécurité de notre frontière. Cependant, nous devons être prêts à réagir lorsqu'une personne ou une entreprise omet, de façon accidentelle ou intentionnelle, de respecter les règles ou représente une menace extraordinaire. Lorsqu'une personne ou une entreprise omet en toute innocence de se conformer à la loi parce qu'elle a mal compris ses obligations, nous faisons tout en notre pouvoir afin d'empêcher que les mêmes erreurs se reproduisent. Dans les rares cas où la loi est enfreinte délibérément, l'ASFC prend les mesures d'exécution qui s'imposent afin d'appliquer des sanctions appropriées et efficaces contre les contrevenants. L'échange de renseignements avec nos partenaires, qui nous permet d'obtenir les meilleurs renseignements disponibles pour offrir un maximum de protection aux Canadiens, fait partie intégrante de notre approche visant à réduire au minium les menaces pour notre frontière.

C'est ce continuum de la gestion du risque - faciliter le mouvement des personnes et des marchandises à faible risque à une extrémité et prendre des mesures d'exécution sévères contre les personnes et les entreprises à risque élevé à l'autre extrémité - qui caractérise notre approche des services frontaliers. Sur le plan stratégique, il faut « repousser les frontières » le plus loin possible afin de pouvoir efficacement affronter les risques le plus tôt possible dans le continuum des déplacements et des approvisionnements et ainsi réduire la possibilité que des personnes et des marchandises dangereuses entrent en Amérique du Nord. De même, cela signifie une accélération du mouvement des marchandises à faible risque grâce à certaines activités de vérification effectuées ailleurs qu'à la frontière, après la mainlevée.

C'est ce continuum de la gestion du risque qui caractérise notre approche des services frontaliers

Tableau 2 : Sommaire des responsabilités de l'ASFC

- Nous favorisons et facilitons l'uniformisation des règles du jeu pour les voyageurs et les négociants légitimes.
- Nous nous assurons que tous les voyageurs qui entrent au Canada sont admissibles et respectent les lois et règlements du Canada.
- Nous traitons toutes les expéditions commerciales qui passent par nos bureaux d'entrée afin de nous assurer que les lois et règlements du Canada sont respectés, qu'aucune marchandise illicite n'entre au pays ou en sort et que les données commerciales afférentes sont exactes.
- Nous veillons à ce que tous les droits et taxes applicables soient payés.
- Nous gardons en détention les migrants qui peuvent représenter une menace pour le Canada.
- Nous renvoyons les personnes qui ont été jugées non admissibles au Canada.
- Nous assurons la sécurité alimentaire ainsi que la santé des plantes et des animaux en interceptant les marchandises réglementées à risque élevé dans les aéroports, les postes frontaliers et les ports.

1

Tableau 3 : ASFC - Huit régions au Canada

Tableau 4 : ASFC - Plus de 1 400 points de service dans le monde entier

L'ASFC fonctionne dans un environnement en temps réel et offre ses services dans les aéroports, les ports et les postes frontaliers - 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 dans les bureaux les plus occupés. Nous effectuons aussi des activités ailleurs qu'à la frontière, au Canada et à l'étranger.On compte **39 emplacements stratégiques dans le monde** où sont postés des agents d'intégrité des mouvements migratoires.

Nos **1 369 points de service au Canada** sont répartis comme suit[a]:

Centres de déclaration dans les marinas pour les petites embarcations	473
Postes de déclaration pour les bateaux commerciaux	222
Aéroports	198
Visites fortuites	119
Entrepôts	115
Services de remplacement	71
Bureaux intérieurs	62
Points de service de l'immigration	37
Sites ferroviaires	22
Gares maritimes	11
Aéroports où le fret est traité	9
Bureaux pour les bateaux de croisière	8
Emplacements dotés d'un agent d'exécution intermodale des douanes et de l'accise	8
Centres de traitement du courrier	3
Aéroports utilisés pour les formalités douanières visant les militaires	5
Centres de remboursement pour les importations occasionnelles	4

[a] Ces chiffres sont un coup d'œil ponctuel et pourraient changer.

Mission et valeurs

L'ASFC est en train de mettre au point un programme intégré de services frontaliers. Par conséquent, notre cadre stratégique, que nous appelons aussi « premières déclarations », pourrait changer. Nous mettrons la dernière main à notre cadre stratégique dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'année prochaine, dès que nous aurons terminé les consultations avec les intervenants et les employés et que nos responsabilités fonctionnelles et notre base de ressources auront été confirmées.

Notre mission et nos valeurs servent de fondement à notre premier cadre stratégique qui liera les éléments de base de notre mandat à des résultats et des mesures du rendement. À la page 43 du présent rapport, se trouve une présentation intégrée plus détaillée de notre premier cadre stratégique servant à la planification et à l'établissement de rapports. Dans ce contexte :

Notre mission et nos valeurs servent de fondement à notre cadre stratégique

Notre mission :

Gérer l'accès des personnes et des marchandises qui entrent au Canada qui en sortent afin d'assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens.

Afin d'accomplir notre mission et notre mandat, nous favorisons les partenariats avec les entreprises et collaborons avec d'autres ministères ainsi que d'autres pays et leurs organismes afin d'assurer la sécurité de la frontière, de faciliter l'importation des marchandises admissibles et de permettre la libre circulation des marchandises et des voyageurs canadiens partout dans le monde.

Nous sommes en train de mener d'autres consultations au sujet de l'élaboration de l'énoncé de notre vision.

Nos valeurs :

- **Intégrité** - Nous exerçons notre autorité de manière respectueuse et équitable. Nous assumons la responsabilité de nos actes afin de nous forger une réputation en tant qu'organisation responsable et digne de confiance.
- **Collaboration -** Nous sommes résolus à travailler avec nos collègues et nos partenaires nationaux et internationaux afin de saisir les occasions et de relever les défis que nous patageons et de régler les problèmes dans la poursuite de nos intérêts communs.
- **Respect -** Nous sommes courtois entre nous et envers les clients que nous servons. La dignité, la diversité et la valeur de chacun sont de la haute importance pour nous. Ainsi, nous écoutons les autres pour comprendre leur position et nous agissons de manière juste, courtoise et raisonnable. Nous respectons la vie privée des Canadiens et nous sommes fiers d'appuyer la *Charte canadienne des droits et libertés.*
- **Professionnalisme** - Nous établissons des normes élevées de rendement pour nos employés et nous nous efforçons d'offrir un service efficace et de qualité. Nos partenaires nous estiment pour notre capacité d'innover, surtout pour ce qui est de faciliter les échanges commerciaux à l'échelle mondiale et de maîtriser la technologie et la science nécessaires à la réalisation de notre mission.
- **Transparence** - Nous nous efforçons de communiquer de façon directe, simple, pratique et ouverte. Nous sommes résolus à faire preuve de prudence sur le plan financier et à rendre des comptes.

Nos programmes

Tout ce que nous accomplissons vise à offrir les meilleurs services frontaliers intégrés possible à un coût abordable pour les Canadiens

L'ASFC est une grande organisation qui fait preuve de dynamisme.Tout ce que nous accomplissons vise à offrir les meilleurs services frontaliers intégrés possible à un coût abordable pour les Canadiens. En gérant le mouvement des personnes et des marchandises à la frontière, nous travaillons à accélérer le trafic légitime tout en empêchant les éléments dangereux ou non admissibles de franchir la frontière grâce aux quatre programmes interdépendants qui suivent.

- À l'**Admissibilité**, notre plus important programme, nous nous occupons de traiter le plus rapidement possible les personnes et les marchandises admissibles, de promouvoir l'observation de la législation frontalière et d'assurer l'uniformisation des règles du jeu pour les voyageurs et les expéditions légitimes. Entre autres choses, ce programme comprend des initiatives qui visent à harmoniser les règles et les normes avec nos partenaires mondiaux ainsi que des activités d'information et des services à la clientèle efficaces pour informer les voyageurs et les entreprises de leurs droits et obligations en vertu de la législation frontalière. Il comprend aussi les tâches suivantes : effectuer les inspections primaires; appliquer les lois et règlements des autres ministères qui visent les personnes et les marchandises; déterminer le classement tarifaire, y compris l'origine et la valeur des importations de marchandises; administrer les programmes d'encouragement commercial; refuser l'entrée aux importations prohibées telles que le matériel de pornographie juvénile ou d'autres marchandises illicites; percevoir les droits et les taxes exigés par la loi; imposer des droits antidumping et compensateurs; évaluer le risque de façon impartiale avant le renvoi; exécuter les fonctions des appels et de l'arbitrage.

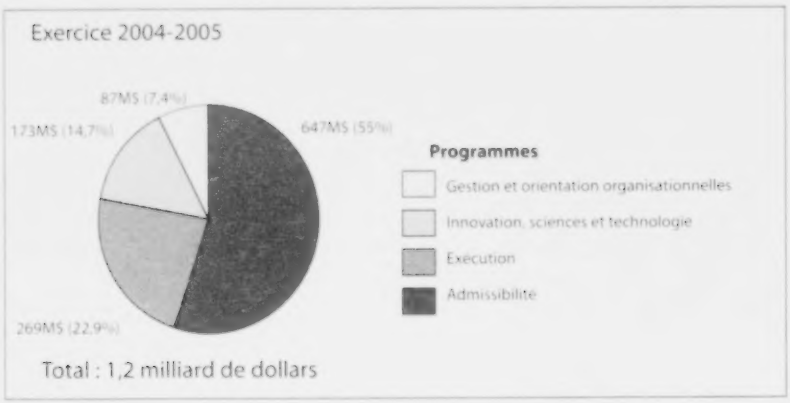
- À l'**Exécution**, nous veillons à préserver l'intégrité de la frontière canadienne. Notre but est de protéger les Canadiens sur le plan de la santé et de la sécurité contre le mouvement des personnes et des marchandises dangereuses ou non admissibles et d'appuyer le gouvernement du Canada grâce à des moyens d'intervention en cas d'urgence, selon les besoins. Le travail dans ce secteur de programme consiste à optimiser le rendement pour ce qui est de la perception, de l'analyse et de la diffusion efficaces et rapides du renseignement concernant les menaces à la sécurité nationale; examiner, cibler et intercepter les personnes et les marchandises non admissibles; faire enquête sur les personnes réputées avoir commis des infractions graves à la législation frontalière et recommander des poursuites; mettre en détention et renvoyer les personnes qui n'ont pas le droit de demeurer au Canada, surtout celles qui constituent une menace pour la société canadienne. Cela signifie également que nous devons fournir une technologie de pointe à notre personnel pour qu'il puisse repérer et réprimer le trafic illégal et à risque élevé de personnes et de marchandises.

- À l'**Innovation, sciences et technologie**, nous concevons et mettons en œuvre la technologie de la frontière intelligente ainsi que des solutions scientifiques afin d'améliorer notre capacité d'offrir des services innovateurs et de qualité le plus efficacement possible. Il faut s'assurer que nos systèmes permettent une collaboration et un échange approprié de renseignements avec nos partenaires; que nos employés ont les outils et l'accès à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail; et que les options libre service automatisées et pratiques que nous élaborons pour nos clients sont fiables et protégées. L'ASFC exploite la science et la technologie afin d'améliorer la prestation des programmes de base et de réduire le fardeau de l'observation. Des innovations fondées sur la science sont essentielles à la protection des Canadiens contre les risques existants et les nouvelles menaces et à la réalisation de notre mandat malgré les restrictions financières.

- À la **Gestion et orientation organisationnelles**, nous veillons à avoir le régime de ressources humaines, la fonction de contrôleur et la régie dont nous avons besoin pour optimiser notre capacité de gérer nos opérations de manière stratégique, accomplir notre mandat et atteindre nos résultats stratégiques avec les ressources dont nous disposons. Dans ce secteur de programme, nous mettons en place les stratégies et les cadres dont nous avons besoin pour devenir un fournisseur de services de plus en plus innovateur ayant un effectif axé sur l'apprentissage continu, une fonction de vérification et d'évaluation rigoureuse et une organisation qui fait clairement état d'une optimisation des ressources pour ce qui est de répondre aux attentes des parlementaires et des Canadiens.

Le budget prévu de l'ASFC pour la prestation de ces programmes en 2004-2005 est de 1,2 milliard de dollars. Plus de 90 % de cette somme sert à offrir les services en première ligne ou à appuyer directement leur prestation. D'autres renseignements financiers sont donnés à l'Annexe B à la page 53. Le graphique suivant illustre le profil des dépenses de l'ASFC par secteur de programme.

Tableau 5 : Profil des dépenses de l'ASFC par activité de programme (en millions de dollars)



Il faut évaluer les programmes de base en fonction du niveau de service auquel s'attend le gouvernement dans le contexte des nouvelles priorités, de notre besoin d'investir dans l'achèvement de notre transition et des initiatives en matière d'innovation. Nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor au moyen, entre autres, d'une révision des services votés afin d'élaborer une stratégie à long terme pour le financement qui nous donnera la capacité de préserver l'intégrité de nos opérations de base tout en respectant les priorités du gouvernement dans le domaine de la sécurité.

Les tableaux suivants montrent l'étendue de nos programmes et mettent notre profil des dépenses en contexte.

Tableau 6 : Données chiffrées

Données pour les programmes d'admissibilité [a]	
Voyageurs qui entrent au Canada	92 million
Voyageurs routiers Pourcentage traité dans le délai établi par la norme de service sur le temps (10 minutes du lundi au jeudi, 20 minutes du vendredi au dimanche)	71 million 93%
Voyageurs aériens Pourcentage traité dans le délai prévu de 20 minutes	18 million 89%
Autres voyageurs	3 176 million
Mainlevée commerciales	11 million
Expéditions par messageries	24 million
droits d'importation perçus	$3.3 milliards
TSP perçue	$22 milliards
Sanctions imposées (sanctions administratives pécuniaires)	20,552
importateurs commerciaux	170,000
Enfants disparus qui ont été retrouvés	94

[a] Selon les plus récentes statistiques disponibles pour l'exercice 2003-2004, sauf indication contraire.

Tableau 7 : Données chiffrées

Données pour les programmes d'exécution[a]			
Interceptions		**Personnes renvoyées du Canada**	
Valeur des drogues qui ne sont pas retrouvees sur le marche	$408 millions	Mesures de renvoi	44,373
Contrebande generale (saisies)	16,944	Renvois sous escorte	1,471
Interceptions de produits prohibes	57,200	Renvois du Canada en 2003	10,368
Montant saisi pour les infractions liées aux douanes	$20.6 millions	Criminels renvoyes	1,496
Espèces confisquees (blanchiment d'argent)	$17 millions	**Audiences**	
Infractions au *Code criminel*	3,614	Enquêtes sur l'admissibilite	2,561
Saisies visant des exportations strategiques	20	Appels termines	4,171
Enquêtes		**Poursuites**	
Enquetes des douanes ouvertes	1,960	Poursuites terminees	181
Enquêtes des douanes terminees	547	Condamnations	93
Enquêtes sur les aliments 2002-2003	347	Poursuites fructueuses	160
Enquetes de l'immigration	29,731		
Détentions			
Personnes mises en detention pour des infractions à la législation sur l'immigration	11,509		
Examen des motifs de la détention	11,282		

* Selon les plus recentes statistiques disponibles pour l'exercice 2003 2004, sauf indication contraire

Avantages que nous apportons aux Canadiens

Notre résultat ultime est la sécurité de la société canadienne et la prospérité de son économie. De toute évidence, nous ne pouvons pas parvenir à ce résultat à nous seuls. Nous devons travailler avec des partenaires de différents domaines, y compris d'autres ministères et organismes fédéraux, provinciaux, territoriaux et étrangers afin d'atteindre ce résultat. Toutefois, dans le secteur dont nous sommes responsables - les services frontaliers - nous tentons d'atteindre trois résultats stratégiques avec nos partenaires :

- Le Canada reçoit tous les avantages sociaux et économiques découlant de la libre circulation des personnes et des marchandises à des frontières ouvertes et sécuritaire;
- La sécurité du Canada est maintenue grâce à notre rapidité d'exécution face aux menaces importantes et immédiates et à nos mesures d'interception et de répression;
- L'observation de la législation frontalière demeure soutenue.

Pour chacun de nos quatre secteurs de programme, nous avons élaboré des résultats intermédiaires à l'appui des résultats stratégiques ainsi que des attentes en matière de rendement afin que le travail effectué dans ces secteurs de programme demeure sur la bonne voie. Ceux ci sont expliqués dans notre cadre stratégique à la page 41. Le prochain tableau énumère certains de nos partenaires et les principaux intervenants.

Tableau 8 : Partenaires et intervenants

Partenaires et principaux intervenants
Gouvernement • provinces et territoires • Sécurité publique et Protection civile (SPPC Canada) et ses partenaires (p. ex. la GRC, le SCRS) • agences des services frontaliers d'autres pays • autres (p. ex. l'Agence du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada, le ministère de la Justice, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé, le Tribunal canadien du commerce extérieur, Transports Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Garde côtière)
Organismes d'application de la loi • services de police provinciaux et municipaux • organismes d'application de la loi des États-Unis et d'autres pays, le département de la Sécurité intérieure
Intervenants • organisations dans le domaine du transport (p. ex. l'Alliance canadienne du camionnage) • associations de courtiers (p. ex. la Société canadienne des courtiers en douane) • administrations des ponts, des ports et des aéroports • Importations/exportations (p. ex. l'Association canadienne des importateurs et exportateurs) • ONG et organisations multilatérales (p. ex. l'Organisation mondiale des douanes, CANAM Border Trade Alliance, le Haut Commissariat des Nations Unies)

Nos priorités

Au cours de notre première année, nous avons établi six grands secteurs prioritaires pour notre travail :

- **Veiller à la continuité des opérations** alors que nous achevons la transition vers la nouvelle organisation. Pour ce faire, il faut maintenir les normes de service et l'intégrité des services frontaliers. Il faut également respecter les engagements et les priorités des ministères et organismes d'origine qui forment l'ASFC; promouvoir l'observation volontaire de la législation frontalière afin de libérer des ressources pour les secteurs à risque élevé; continuer d'améliorer nos relations internationales; travailler avec l'Union européenne, l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale des douanes, les consultations intergouvernementales sur les politiques d'accueil et de migration des réfugiés en Europe, en Amérique du Nord et en Australie (IGC), le Groupe de Lyon du G8 et le International Air Transportation Control Authorities Working Group (IATACAWG).
- **Achever le processus de transition** afin que l'ASFC devienne une agence de services frontaliers pleinement intégrée. Il faut évaluer et mieux définir nos responsabilités fonctionnelles liées à notre base de ressources actuelle afin de réaliser notre mandat; appuyer l'intégration des systèmes et des cadres des organismes d'origine; bâtir nos services organisationnels et l'infrastructure moderne dont nous avons besoin; définir et établir de nouvelles relations de collaboration avec SPPC, d'autres partenaires fédéraux, les services frontaliers d'autres pays et les organismes du secteur privé avec lesquels

nous travaillons. Nous devons terminer la conception et la mise en place d'un système de communications, d'une fonction de contrôleur, d'un régime de ressources humaineset d'une régie de premier ordre afin d'avoir des opérations transparentes, responsables et efficaces et d'accroître la confiance des Canadiens dans leur gouvernement en faisant état d'une optimisation des ressources et en offrant des services de qualité à un coût abordable pour les Canadiens.

- **Épauler les employés** en s'assurant qu'ils ont les outils, la formation, le milieu de travail, les directives et l'information dont ils ont besoin pour comprendre et assumer leurs responsabilités et offrir des services de qualité et afin que l'ASFC exploite pleinement leurs compétences et leurs capacités pour le bien des Canadiens. Le travail dans ce secteur comprend la réintégration à la fonction publique des employés provenant de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (qui avaient le statut d'employeur distinct) et la mise en place d'un régime des ressources humaines qui harmonise les ressources humaines et les priorités de l'organisation afin d'accroître la capacité de faire face au changement tout en appuyant l'apprentissage continu.
- **Renforcer la réactivité et l'adaptabilité,** lesquelles touchent l'ensemble du travail que nous effectuons en vue d'améliorer notre capacité de réagir promptement et efficacement aux fluctuations rapides des niveaux de risque et d'intervenir en cas d'urgence suivant les besoins. Cela comprend la mise en œuvre de nouvelles initiatives stratégiques qui « repoussent » la frontière afin de réduire le risque que des personnes ou des marchandises dangereuses atteignent la frontière réelle. Nous devons améliorer notre capacité de fournir à nos agents l'information requise au bon moment ainsi que la formation et l'équipement dont ils ont besoin pour prendre des mesures appropriées en fonction de cette information. Nous devons aussi améliorer notre capacité de traiter les personnes qui entrent illégalement au Canada et veiller à ce qu'elles fassent l'objet d'une enquête, soient mises en détention et renvoyées, surtout celles qui constituent une menace pour la société canadienne.
- **Accélérer l'interopérabilité** avec nos partenaires s'entend de l'élaboration de systèmes d'information compatibles qui nous permettent d'améliorer la collecte et l'échange de renseignements tout en améliorant la qualité des données et en respectant les droits des Canadiens relatifs à la protection de leurs renseignements personnels. Pour ce faire, nous devons davantage utiliser la technologie afin d'élaborer et d'offrir des services innovateurs plus efficients et accessibles tout en réduisant le fardeau de la déclaration et de l'observation pour les personnes et les entreprises respectueuses de la loi qui utilisent la frontière. L'accélération de l'interopérabilité favorise un meilleur échange de renseignements sur les passagers à risque élevé avec la GRC, le SCRS et le département de la Sécurité intérieure des États Unis par l'intermédiaire du nouveau Centre national d'évaluation des risques et appuie notre travail concernant l'élaboration de systèmes biométriques compatibles avec ceux des États Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie dans le cadre de la Stratégie des frontières multiples.
- **Contribuer au programme du gouvernement** en développant une économie adaptée au 21e siècle et en consolidant la place qu'occupe le Canada dans le monde grâce à des services frontaliers innovateurs et efficaces qui protègent les citoyens, facilitent la migration et les échanges légitimes et renforcent la réputation du Canada. Dans ce secteur, nous poursuivons la mise en œuvre des initiatives de la Déclaration sur la frontière intelligente avec les États Unis, nous travaillons en collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux à l'élaboration de la prochaine génération d'initiatives sur la frontière intelligente avec les États Unis et le Mexique et nous appliquons les principes de la frontière intelligente partout dans le monde.

Les défis et les risques auxquels nous sommes confrontés concernant l'atteinte de ces priorités sont expliqués dans la prochaine section. La partie intitulée «Stratégies à l'appui des priorités» expose les plans et les stratégies que nous avons conçus pour atteindre ces priorités.

Défis et risques

Les forces de changement peuvent rendre la protection de notre frontière et la gestion des mouvements transfrontaliers encore plus difficiles

L'ASFC offre ses programmes et ses services dans un environnement international complexe où l'activité est incessante. Les avancées technologiques, l'évolution des données démographiques et l'augmentation du niveau de vie ont concouru à la création d'une population mondiale qui voyage, immigre et commerce davantage. Le commerce joue un rôle de plus en plus important dans la performance économique du Canada. Plus d'entreprises nationales et étrangères veulent faire passer des marchandises à notre frontière. Les conflits qui persistent dans le monde continuent de produire des populations de réfugiés qui se tournent vers le Canada pour trouver refuge. Le fossé qui se creuse entre les pays industrialisés et les pays en développement accroît la population de migrants économiques. En raison de la montée du terrorisme et des menaces à la santé, nous devons redoubler de vigilance à la frontière. Les pressions financières auxquelles le gouvernement est confronté signifient que tous les ministères et organismes sont censés faire plus avec les ressources qui leur ont été allouées. Toutes ces forces de changement peuvent rendre la protection de notre frontière et la gestion des mouvements transfrontaliers encore plus difficiles.

Tant que les négociations sur les ressources ne seront pas terminées, le montant exact de notre budget demeurera indéterminé

Risques relatifs à la continuité des opérations – Risques relatifs à la continuité des opérations – Une nouvelle organisation qui se voit confier la responsabilité d'offrir des services essentiels ne peut pas les interrompre même temporairement pendant qu'elle procède à une fusion dans le cadre de sa mise sur pied. Le plus important défi de l'ASFC est de voir à ce que le service ne soit pas interrompu et que les niveaux de service ne se détériorent pas pendant qu'elle achève son processus de transition. Les mouvements frontaliers légitimes sont tout simplement trop importants pour la qualité de vie et le bien être des Canadiens et la performance économique quotidienne du Canada.

L'ASFC dispose d'un budget d'environ 1,2 milliard de dollars. Toutefois, tant que les négociations sur les ressources avec CIC ne seront pas terminées et que les questions touchant la portée de nos responsabilités fonctionnelles n'auront pas été réglées, le montant exact de notre budget demeurera indéterminé. En outre, des coûts sont associés à l'intégration des infrastructures et des systèmes des organismes d'origine qui, pour l'instant, ne sont pas financés.

Il est de la plus haute importance de réaliser des progrès concernant la mise en œuvre des initiatives de la Déclaration sur la frontière intelligente et de la Stratégie des frontières multiples avec les États Unis, notre principal partenaire commercial et allié. Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie notre besoin d'évaluer et de déterminer l'étendue de nos niveaux de ressources et nous entreprendrons avec celui ci une révision des services votés afin d'entamer des démarches informées et significatives pour confirmer les besoins en ressources.

Défis relatifs à l'achèvement du processus de transition - Même si une structure organisationnelle de transition est en place pour assurer la continuité des services frontaliers, l'ASFC est confrontée à de nombreux défis en ce qui concerne l'achèvement de sa transition vers une agence de services frontaliers pleinement intégrée.

L'ASFC doit créer une nouvelle fonction des services organisationnels de a à z. Par exemple, l'Agence est en train de mettre sur pied son propre système d'établissement de rapports et de comptabilité au moyen d'une entente sur les niveaux de service avec l'ARC. Cette entente représente un important coût imprévu et permanent. En ce qui concerne les défis touchant les niveaux de ressources, il sera important que l'Agence possède une bonne capacité de gestion des ressources et établisse de bons systèmes

d'information sur les finances et le rendement afin de gérer les pressions financières et de préparer une analyse de rentabilisation pour la réaffectation de fonds ou l'augmentation du financement, selon les besoins.

Nous devons déposer un projet de loi, élaborer une structure de régie permanente, un régime de planification, une image de marque intégrée et des systèmes automatisés pour les finances, la gestion et la technologie de l'information ainsi que les ressources humaines. Au cours de cette dernière, il sera important de faciliter la gestion du changement et de tenir des consultations à ce sujet à tous les niveaux afin d'accroître l'efficacité organisationnelle. Il est essentiel de terminer l'instauration de la nouvelle agence le plus rapidement possible afin de conserver la confiance de nos employés, des intervenants et des clients.

Risques relatifs aux RH et au soutien offert aux employés – Le dévouement de notre personnel est essentiel au succès de l'ASFC. L'Agence doit s'assurer que ses employés ont les outils, la formation, le milieu de travail, les directives, l'information et le soutien dont ils ont besoin pour comprendre et assumer leurs responsabilités et offrir des services de qualité.

Toute transition organisationnelle comporte des risques au niveau des RH. Nous devrons nous prémunir contre la lassitude face au changement et les surcharges de travail sinon l'Agence aura de la difficulté à attirer, motiver et conserver du personnel. Les employés de l'ASFC qui proviennent de l'ADRC et de l'ACIA devront être réintégrés dans la fonction publique, dont l'employeur est le Conseil du Trésor, et il nous faudra régler les questions touchant l'intégration des employés des trois organismes d'origine qui ont une classification particulière.

Les anciens employés de l'ACIA et de CIC sont moins nombreux que les anciens employés de l'ADRC (douanes). Nous devons leur faire sentir qu'ils font partie de l'ASFC au même titre que les employés des douanes. Si nous n'arrivons pas à appuyer et à encourager tous les employés au cours de la période de transition, leur confiance risque de s'effriter. En outre, une majorité d'employés de l'ASFC n'ont pas de convention collective. Nous devrons travailler en étroite collaboration avec le SCT afin de négocier et de mettre en œuvre des conventions collectives pour tous les employés de l'ASFC.

En plus des risques associés à la transition s'ajoutent des défis d'ordre général. Ceux ci comprennent le besoin de maintenir un effectif bien informé et qualifié, de nous préparer à remplacer les employés qui prennent leur retraite et de nous diriger vers un effectif pleinement représentatif de la diversité ethnoculturelle grandissante de la population canadienne que nous servons.

Défis relatifs au renforcement de la capacité opérationnelle – Notre capacité de réagir promptement et efficacement à la fluctuation des niveaux de risque repose en grande partie sur notre capacité d'obtenir, de gérer et de partager des renseignements fiables et de leur donner suite. L'efficacité et la réactivité de nos opérations seront compromises si nous ne pouvons pas obtenir de l'information, si nous recevons la mauvaise information ou si nous ne recevons pas l'information en temps opportun. La réputation de l'Agence en tant qu'organisation qui protège les Canadiens et leurs renseignements personnels grâce à la façon dont elle traite et utilise l'information pourrait aussi en souffrir.

Notre capacité de réagir repose en grande partie sur notre capacité d'obtenir, de gérer et de partager des renseignements fiables et de leur donner suite

L'ASFC a été créée dans le cadre du portefeuille de SPPC afin que nous soyons en meilleure position pour travailler avec nos partenaires, accéder à de meilleurs renseignements en plus grande quantité et améliorer notre capacité de réagir rapidement et efficacement face aux risques. Il sera important de démontrer à nos partenaires et aux citoyens du Canada que nous sommes résolus à respecter les droits

en matière de protection des renseignements personnels et que l'information que nous utilisons joue un rôle primordial pour ce qui est d'accélérer le passage des voyageurs et des expéditions légitimes, d'améliorer la sécurité du Canada et de protéger les Canadiens. À l'avenir, nous devrons aussi jouer un rôle central dans l'élaboration des nouvelles normes et lignes directrices sur l'intégrité et l'authentification des documents afin de nous assurer qu'elles sont compatibles avec nos systèmes, ce qui permettrait à nos services de devenir de plus en plus innovateurs et efficaces.

Nous devrons aussi jouer un rôle central dans l'élaboration des nouvelles normes et lignes directrices sur l'intégrité et l'authentification des documents

Risques relatifs à l'efficacité de nos partenariats et à l'accélération de l'interopérabilité - Les renseignements peuvent être échangés en temps opportun et de façon appropriée seulement si nous entretenons des relations étroites avec nos partenaires appuyées par des systèmes interopérables, ce qui rend la force de ces relations vitale pour le succès de nos opérations. L'ASFC a besoin d'entretenir une excellente collaboration avec ses partenaires de SPPC et d'autres ministères pour accélérer l'interopérabilité et obtenir de l'information. Nous comptons sur les entreprises et les gouvernements étrangers pour qu'ils deviennent nos partenaires. Dans le premier cas, il s'agit de partenaires en matière d'observation et de protection et dans le second, des partenaires qui échangent des renseignements et partagent leur expertise sur la gestion de la frontière. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos homologues américains à des projets communs tels que la Déclaration sur la frontière intelligente et la Stratégie des frontières multiples.

Si nous ne gerons pas bien ces relations, nous nous exposons à un risque de taille. Par exemple, nous devons continuer de démontrer à nos partenaires américains que nous prenons la sécurité de la frontière au sérieux, sinon les mesures qu'ils pourraient prendre afin de restreindre l'accès à leur frontière pourraient avoir une grave incidence sur notre économie. Notre défi consiste à optimiser les avantages pour tous les partenaires qui vont de la fusion des organismes d'origine à la création de l'ASFC, ce qui consiste aussi à améliorer l'accès des partenaires aux bons renseignements au bon moment.

Défis relatifs à la contribution au programme du gouvernement - L'ASFC est responable de services essentiels et bien en vue. Toute lacune au niveau de notre rendement pourrait avoir une incidence négative sur la façon dont le public perçoit l'engagement pris par le gouvernement de développer une économie adaptée au 21e siècle et de consolider la place du Canada dans le monde. En outre, il sera essentiel de continuer à miser sur le succès de l'Accord sur la frontière commune avec les États Unis. Le gouvernement du Canada s'est aussi fermement engagé à améliorer l'efficacité des opérations et la prestation des services aux Canadiens. Nous devons adopter une approche équilibrée afin que l'accent mis sur la sécurité ne compromette pas la mise en œuvre des innovations en matière de service qui facilitent les échanges et les voyages légitimes et vice versa.

Les risques auxquels est confrontée l'ASFC durant cette année d'existence correspondent aux défis particuliers que présente la création de toute organisation. La manière dont nous ferons face à ces risques est à l'image de la manière dont nous menons nos activités et dont nous nous positionnons pour tirer parti des possibilités qui s'offriront à nous.

Stratégies à l'appui des priorités

La section suivante décrit en détail les diverses stratégies et initiatives que l'ASFC prévoit mener à bien à l'appui de ses objectifs dans chacun des six secteurs prioritaires.

Priorité un - Veiller à la continuité des opérations

Objectif : Maintenir les niveaux de service et respecter le calendrier de mise en œuvre des initiatives lancées par nos organismes d'origine.

Nous prévoyons mettre l'accent dans ce secteur prioritaire sur le maintien de l'intégrité des services à la frontière malgré les défis de la transition. Nous poursuivrons le travail des organismes d'origine afin de surveiller les délais d'attente à la frontière et de veiller à ce qu'ils soient raisonnables. Nous continuerons de participer aux organisations mondiales et de mettre en place des règles du jeu équitables pour les négociants, d'améliorer la sécurité des conteneurs, tout en facilitant la mainlevée des expéditions commerciales, et de renforcer l'observation de la législation frontalière.

Les **données sur les délais d'attente à la frontière** sont utilisées par un certain nombre de ministères pour évaluer l'incidence de restrictions commerciales, de nouvelles initiatives, d'alertes américaines et de questions liées à l'infrastructure et aux ressources sur le débit de circulation à la frontière. Il est prévu que l'ASFC respectera la norme de service pour ce qui est du délai d'attente de 10 minutes, du lundi au jeudi, et de 20 minutes, du vendredi au dimanche, dans les grands bureaux d'entrée à la frontière terrestre. L'information sur les délais d'attente à la frontière est affichée dans la page Web de l'ASFC et mise à jour toutes les heures. La saisie en temps opportun de ces données a été intégrée aux exigences relatives à la responsabilisation des gestionnaires des bureaux locaux. Nous travaillons avec nos homologues américains à des projets conjoints, dont ceux s'inscrivant dans le Plan d'action pour la frontière intelligente, afin de mettre en œuvre une approche bilatérale de la mesure et du signalement des délais d'attente pour le trafic commercial et non commercial à la frontière terrestre et d'établir des normes de rendement en vue d'exercer nos activités dans des conditions usuelles d'alerte de sécurité. De plus, nous tâchons d'élaborer et de mettre en œuvre des normes de service intégrées pour les opérations de l'ASFC, dans la mesure du possible. Nous voulons aussi connaître l'opinion des clients et des intervenants afin de nous assurer que nous faisons ce qu'il faut pour répondre à leurs besoins. La communication ouverte et la rétroaction sont essentielles à notre capacité de respecter nos engagements permanents envers l'innovation et l'amélioration du service. Nous aurons davantage recours à des sondages et à d'autres mécanismes de rétroaction afin de veiller à ce que nous recevions la rétroaction et y donnions suite.

La communication ouverte et la rétroaction sont essentielles à notre capacité de respecter nos engagements permanents envers l'innovation et l'amélioration du service

Le **Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales** (SSMAEC) permet aux importateurs de transmettre l'information dans un format électronique en vue de la mainlevée partout au Canada. Grâce au SSMAEC, les courtiers ne sont plus tenus d'être présents dans chaque bureau de mainlevée et la mainlevée des marchandises à faible risque peut être accordée sans l'intervention d'un inspecteur des douanes. L'ASFC continuera de mettre en œuvre l'initiative sur la disponibilité du service, qui vise à limiter les pannes prévues et imprévues du SSMAEC.

Le **Plan d'amélioration de l'observation** constitue une approche intégrée exhaustive de la gestion de l'observation qui a été élaborée avec les autres ministères partenaires. Il a pour but de faire valoir l'observation des règles et des règlements qu'applique l'Agence en s'assurant qu'un plus grand nombre de négociants et de voyageurs légitimes savent d'avance ce qu'ils doivent faire. Le plan établit des buts et des priorités tous les ans et mesure l'observation globale, ce qui permet à l'ASFC de concentrer ses ressources sur des secteurs à risque élevé ou des cas d'inobservation présumés.

Les priorités permanentes en matière d'observation à la frontière sont l'identification et l'interception des terroristes et des marchandises liées au terrorisme, les produits de la criminalité, les drogues illicites, la contrebande, les exportations stratégiques, les déchets dangereux, la propriété intellectuelle et le commerce. Les efforts déployés après la mainlevée mettront l'accent sur les priorités qui se répètent, notamment les textiles, l'acier, les chaussures et les marchandises sous-évaluées ou subventionnées, et sur les priorités nouvelles, telles que le bois d'œuvre et certains produits laitiers. Nous continuons de recueillir des données sur le rendement afin de valider les délais standard que nous avons établis récemment.

Sur la scène internationale, l'ASFC collabore avec l'Organisation mondiale des douanes, l'Organisation mondiale du commerce et la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique à l'établissement et à la promotion des règles, des procédures et des mesures internationales, qui créent une certitude, une constance, une transparence et une équité dans les échanges commerciaux internationaux. L'ASFC appuie également les autres ministères dans la négociation et la mise en œuvre d'accords commerciaux internationaux et d'autres conventions. Nous faisons actuellement partie de l'équipe de négociation canadienne des accords commerciaux avec Singapour, le Groupe des quatre de l'Amérique centrale et la Zone de libre-échange des Amériques. Nous participons aussi à la Conférence des quatre nations, à la Conférence des services de renseignements sur l'immigration des pays riverains du Pacifique (CSRIP), à la Conférence sur la fraude en matière d'immigration, aux Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America and Australia, au Groupe de Lyon du G8, à la Conférence régionale sur les migrations et au Groupe de travail des responsables du contrôle de l'Association du transport aérien international. Dans le cadre de nos activités internationales, nous continuerons de soutenir l'harmonisation et la simplification des procédures commerciales et migratoires et de contribuer à la réalisation des objectifs de la politique étrangère du Canada de manière cohérente.

L'ASFC joue aussi un rôle important dans les opérations internationales, rôle qui doit être maintenu

L'ASFC joue aussi un rôle important dans les opérations internationales, rôle qui doit être maintenu. Il s'agit, entre autres, de vérifier l'origine des exportations, d'échanger des données et des renseignements, de mener des enquêtes sur les droits antidumping et compensateurs (antisubventions) et de prendre des décisions anticipées au chapitre de l'Accord de libre-échange nord-américain. Pour son rôle opérationnel international, qui s'ajoute au mandat national de l'Agence, celle-ci veille à ce que les marchandises soient admissibles au traitement tarifaire préférentiel conformément aux règles établies dans les accords de libre-échange. En 2002-2003, environ 274 vérifications de l'origine visant des exportateurs étrangers ont été effectuées, y compris 44 visites sur place. Le programme antidumping prévoit des enquêtes et des examens, qui ont pour but de vérifier si les manufactures étrangères vendent des marchandises au Canada à des prix fixés arbitrairement et ainsi portent atteinte aux producteurs canadiens de ces marchandises. En 2003-2004, 20 enquêtes et examens concernant les droits antidumping et compensateurs qui mettaient en cause 56 pays ont été menés.

Par ailleurs, l'ASFC met en place des **règles du jeu équitables** en imposant des droits antidumping et compensateurs, en contrôlant les marchandises de contrefaçon et en imposant des sanctions administratives pécuniaires

o Au 1er avril 2004, l'ASFC avait imposé des droits sur 26 produits de 38 pays différents. D'habitude, entre quatre et six nouvelles enquêtes sont ouvertes tous les ans par suite de plaintes déposées par les producteurs canadiens. Nous continuerons d'étudier les plaintes et d'ouvrir des enquêtes, au besoin, afin de maintenir l'intégrité de l'économie canadienne.

o Le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) impose des sanctions progressives pour des infractions douanières. En fait, il remplace les saisies et les confiscations pour la plupart des infractions techniques. En avril 2003, nous avons entrepris un examen de six mois du RSAP afin de vérifier si celui-ci assure des règles du jeu équitables ou s'il doit être changé ou amélioré. Une des recommandations clés a été d'automatiser les processus de correction et de recours du RSAP. Cette fonctionnalité devait être intégrée au lancement de novembre 2004.

Nous accroîtrons la compatibilité de nos systèmes en vue du ciblage du fret à risque élevé et de l'échange de renseignements

Le Canada travaillera avec les États-Unis à améliorer la **sécurité des conteneurs de fret universels**. Notre but est de renforcer la collaboration existante en participant à l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs. Nous étudierons la possibilité de déployer des agents des douanes dans des ports d'outre-mer afin de surveiller les inspections des conteneurs à risque élevé avant qu'ils ne soient chargés sur les navires à destination de l'Amérique du Nord. . Compte tenu de la nature intégrée du transport des marchandises en Amérique du Nord, nous accroîtrons la compatibilité de nos systèmes en vue du ciblage automatisé du fret à risque élevé dans les ports de mer et nous établirons des protocoles régissant l'échange de renseignements sur ce fret. Nous collaborerons avec nos partenaires internationaux à la détermination et à la mise en œuvre des nouvelles technologies, comme les sceaux électroniques, le système mondial de localisation et les puces d'ordinateur intégrées, afin de détecter si l'intégrité physique des conteneurs d'expédition, dans un port ou à bord d'un navire, d'un camion ou d'un train, a été violées.

Priorité deux - Achever le processus de transition

Objectif : Avoir nos lois en place, disposer de cadres et de services organisationnels opérationnels et posséder une base de financement confirmée.

Pour être en mesure d'aller de l'avant sans tarder à titre d'organisation intégrée, nous devons achever le processus de transition. À cette fin, nous devrons faire adopter des lois qui codifieront notre mandat, créer un système fonctionnel de gestion des ressources humaines et développer une capacité en matière de gestion organisationnelle et financière. (Il est question de nos plans pour épauler les employés à la priorité trois.)

Durant la période de planification, l'ASFC s'efforcera de développer les capacités organisationnelles en tirant parti de l'expérience et des systèmes des organismes d'origine. Il s'agira de faire ce qui suit :

- Confirmer et communiquer **la mission, les valeurs et les résultats** de l'ASFC (c.-à-d. les « premières déclarations »).
- Créer **l'image de marque** de l'ASFC et la faire connaître en améliorant le site Web et en modifiant les éléments de l'image de marque.
- Élaborer un **système de gestion des ressources humaines**
- Développer la **capacité organisationnelle** en matière de planification et de gestion des opérations et des fournisseurs pour ce qui est de l'infrastructure.

- Établir des **liens organisationnels** avec les partenaires de SPPC, les organismes centraux, le Commissariat aux langues officielles (COLO) et le Bureau du vérificateur général (BVG).
- Élaborer **une structure d'établissement de rapports et un cadre intégré de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports.**
- Préparer une **approche de la gestion du risque, une stratégie de vérification et d'évaluation et un cadre pour la mesure du rendement.**
- Répondre aux **besoins pressants en matière de ressources** de l'exercice
- Étudier les possibilités relatives à la création d'un **système de gestion de l'information** qui permettra d'obtenir rapidement et facilement des données.
- Élaborer un cadre de contrôle intégré.
- Créer un **cadre d'allocation des ressources** axé sur les besoins de l'ASFC qui permettra de prévoir les dépenses et de rationaliser les processus de budgétisation et de prévision.
- Adopter des **politiques sur l'établissement et la récupération des coûts** qui sont uniformes et se défendent, en plus d'être reliées au financement.
- **Établir des cadres**, de concert avec les organismes appropriés, pour les approvisionnements et les biens immobiliers, les transactions financières et la sécurité et préparer l'ébauche des politiques et des programmes auxiliaires correspondants.

Priorité trois - Épauler les employés

Objectif : Avoir intégré les employés dans un seul régime des RH avec une seule culture organisationnelle, avoir fait des progrès dans la réintégration du personnel des douanes et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments au sein de la fonction publique (avec les ex-employés de Citoyenneté et Immigration Canada) et avoir des relations positives avec nos employés et les syndicats.

L'achèvement du processus de transition dépendra dans une large mesure de l'appui apporté aux employés, notamment pour l'adaptation de ceux-ci au changement. Il nous faudra répondre rapidement aux besoins permanents en matière de ressources humaines, ainsi qu'aux besoins découlant de la transition. Afin d'épauler les employés sur ces deux fronts, nous entreprendrons les activités suivantes :

- Nous nous efforcerons **d'intégrer les cultures et les régimes des RH des trois organismes d'origine** à une culture et à un régime des RH nouveaux de l'ASFC, en fonction de la nouvelle image de marque. Pour ce faire, il nous faudra établir un cadre intégré de stratégies, de politiques et de programmes de gestion des RH et fournir une orientation et un soutien fonctionnels aux opérations et aux employés. Nous encouragerons la discussion au sujet de l'image de marque, de la mission et des valeurs en vue de l'élaboration d'une culture propre à l'ASFC.
- Nous continuerons de peaufiner et de mettre en œuvre la **structure organisationnelle** de l'ASFC, afin de nous assurer qu'elle englobe les trois organismes d'origine et maximise les synergies à tous les paliers de l'organisation. Nous évaluerons les besoins en matière de formation et élaborerons et mettrons en œuvre des programmes de formation qui appuieront les employés dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

- ASFC collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à la **reintégration des ex-employés de l'ADRC et de l'ACIA** au sein de la fonction publique et à la création d'un régime des RH de l'ASFC. Le passage du statut d'employeur distinct (Douanes et Agence canadienne d'inspection des aliments) au cadre du Conseil du Trésor présente de nombreux défis, notamment des taux salariaux et des groupes professionnels différents. Pour résoudre ces questions considérables, l'ASFC et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont lancé une réforme de la classification afin de créer un groupe professionnel Border/Frontière, ce qui devrait permettre de régler nombre des questions de classification concernant les organismes d'origine auxquelles l'ASFC fait face.
- En plus de gérer les relations avec les syndicats pour ces questions, nous devrons collaborer étroitement avec le SCT **à la négociation et à la mise en œuvre** des conventions collectives pour tous les employés de l'ASFC, y compris ceux qui étaient visés par des conventions collectives d'employeur distinct et qui avaient des conditions d'emploi différentes.
- En consultation avec le Comité de la santé et de la sécurité au travail, l'ASFC donnera suite aux **recommandations de l'analyse du risque professionnel** formulées par suite des études qui ont été menées sur les emplois de l'inspecteur des douanes, de l'enquêteur et de l'agent régional du renseignement. L'ASFC demandera un financement par reconduction du SCT afin de mettre en œuvre les recommandations qui restent avant la fin de 2005-2006.
- L'ASFC continuera de **soutenir les priorités relatives aux RH du gouvernement**, comme l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, les processus de gestion du rendement, les valeurs et l'éthique et la modernisation des RH.
- Afin de **réagir aux départs à la retraite continus et aux exigences professionnelles changeantes**, l'ASFC élaborera et mettra en place un programme de recrutement adapté à ses besoins.

Une réforme de la classification a été lancée en vue de la création d'un groupe professionnel Border/Frontière

Priorité quatre - Renforcer la réactivité et l'adaptabilité

Objectif : Intercepter efficacement les personnes et les marchandises inadmissibles avant qu'elles n'atteignent la frontière et intervenir en cas de menaces à la frontière.

Pour bien protéger le Canada, nous devons pouvoir gérer rapidement et efficacement les menaces changeantes. Pour ce faire, il nous faut réagir aux menaces dès que possible, notamment en contrôlant et en traitant les voyageurs et les expéditions commerciales avant qu'ils n'arrivent en Amérique du Nord. Il faut pouvoir accéder en temps opportun à des données et à des renseignements fiables et avoir en place des systèmes qui permettent de donner suite à cette information. Nous avons aussi besoin d'outils forts, comme les processus de détention et de renvoi, ainsi que des plans d'urgence, afin de réagir aux menaces rapidement et efficacement.

Les questions de migration, de commerce et de sécurité vont au-delà des frontières nationales. C'est pourquoi l'approche que nous avons adoptée pour protéger les Canadiens se fonde sur le concept des **frontières multiples**, plutôt que sur notre frontière géopolitique uniquement. Si nous devions composer avec toutes les tensions et tous les risques dont nous sommes responsables à la frontière physique seulement, notre infrastructure, nos ressources et notre capacité d'offrir un service efficace et adapté seraient vite dépassées.

L'adoption de la Stratégie des frontières multiples à la fin des années 1990 a modifié le concept de la « frontière » : il ne s'agit plus de se concentrer sur les bureaux d'entrée uniquement, mais aussi sur les premières étapes du continuum des déplacements et des approvisionnements, ainsi que sur les pays sources. Cette approche de la frontière multicouche met l'accent sur l'inspection et l'interception à tous les points du continuum des déplacements et des approvisionnements. Elle vise à empêcher que les personnes ou les marchandises inadmissibles et peut-être dangereuses n'atteignent l'Amérique du Nord. La Stratégie des frontières multiples s'appuie sur un cadre de gestion du risque qui prévoit une série

Les questions de migration, de commerce et de sécurité vont au-delà des frontières nationales et sont le fondement de notre stratégie des frontières multiples

d'initiatives conjointes en vue de l'amélioration de la sécurité à la frontière. L'ASFC continuera de collaborer étroitement avec les É.-U. et les autres partenaires au renforcement de la gestion des services frontaliers conformément au modèle des frontières multiples.

Par ailleurs, nous continuerons de mettre en œuvre des **initiatives pour l'intégrité des documents qui se fonderont sur le renseignement** et nous déploierons des bases de données antifraude pour les analyses du renseignement. L'ASFC travaillera avec les partenaires à améliorer les processus de conception et de délivrance des documents de voyage et des preuves de statut, ainsi que les processus de validation de l'identité des voyageurs aux bureaux d'entrée. Enfin, elle se penchera sur l'utilisation de la biométrie dans les systèmes des douanes et de l'immigration.

Il y a eu une hausse soutenue du nombre de voyageurs interceptés qui ne possédaient pas les documents appropriés et qui essayaient d'entrer au Canada

Afin de repousser les frontières, le Canada a déployé 45 **agents d'intégrité des mouvements migratoires** dans 39 emplacements internationaux stratégiques. Ces agents travaillent et échangent des renseignements avec les lignes aériennes et les autorités locales. Leur but ultime est d'intercepter les migrants illégaux qui se dirigent vers l'Amérique du Nord. Il y a eu une hausse soutenue du nombre de voyageurs interceptés qui ne possédaient pas les documents appropriés et qui essayaient d'entrer au Canada. En maintenant un flux régulier de renseignements, nous pouvons améliorer l'intégrité de notre programme d'immigration et nous prévoyons un taux d'interception encore plus élevé en 2004. L'ASFC continuera en outre de collaborer étroitement avec les partenaires nationaux et internationaux afin de pleinement mettre en œuvre les protocoles des Nations Unies contre l'introduction clandestine de migrants et le trafic de personnes. Elle espère ainsi encourager d'autres États à le faire.

De plus, en ce qui concerne les échanges commerciaux, nous continuerons de repousser les frontières en exigeant, de partenaires commerciaux clés, des données électroniques avant l'arrivée, en ayant recours au ciblage et à l'analyse automatisés et en effectuant des examens au premier point d'intervention opérationnelle, y compris à l'étranger.

L'ASFC possède un **programme des enquêtes des douanes** pour les cas présumés d'évitement des droits, de contrebande et de fraude et les autres infractions. Les enquêtes font partie intégrante de l'exécution des douanes et sont essentielles à la mise en place de règles du jeu équitables pour tous les Canadiens et toutes les entreprises canadiennes, ainsi qu'à la protection des Canadiens contre l'importation de marchandises prohibées, réglementées ou dangereuses. Le mandat du programme est d'enquêter sur les cas présumés d'inobservation et de poursuivre en justice et de rendre public chaque cas où des preuves suffisantes sont obtenues pour une condamnation.

La promotion du **renseignement** a constitué une priorité clé du gouvernement dans le cadre du programme de sécurité publique et d'antiterrorisme et le demeurera conformément à la Politique de sécurité nationale. Pour l'ASFC, le renseignement est essentiel à la capacité de réagir efficacement aux menaces. L'ASFC entend donc améliorer la formation sur le renseignement et la capacité de recherche de l'information, faire valoir l'échange de renseignements et la qualité des données et améliorer la communication à l'intérieur et à l'extérieur du réseau du renseignement. Elle collaborera étroitement avec les partenaires de la sécurité et du renseignement afin de s'assurer que le renseignement tactique et stratégique est communiqué aux opérations des bureaux locaux de l'ASFC au Canada et à l'étranger. Elle encouragera également l'établissement de rapports standard par les bureaux locaux sur les cas individuels. Enfin, de concert avec les partenaires, nous examinerons les occasions offertes par l'interopérabilité afin d'améliorer l'échange de renseignements. Ces travaux sont traités de façon approfondie à la priorité cinq.

La **détention** est un outil clé dans le contrôle du mouvement des personnes qui sont au Canada illégalement, en particulier celles qui constituent une menace pour les Canadiens. La Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés donne à l'ASFC un pouvoir renforcé en matière d'arrestation et de détention des criminels et des personnes jugées constituer un risque pour la sécurité, ainsi que celles sans pièces d'identité appropriées. L'ASFC possède trois installations de détention, soit à Laval, à Toronto et à l'aéroport international de Vancouver, pour les détentions à faible risque de courte durée. Elle a également recours à des installations provinciales là où il n'y a pas d'installations de l'Agence, et dans les cas où la personne a été identifiée comme étant un détenu à risque élevé. Durant la période de planification, l'ASFC s'efforcera encore d'accroître l'efficience et le coût-efficacité de sa stratégie de détention. Par exemple, elle achèvera et mettra en œuvre de nouvelles lignes directrices opérationnelles et mesures du rendement qui viseront à assurer l'uniformité de la prestation des programmes à l'échelle du pays.

L'ouverture d'une enquête sur les infractions dans le domaine de l'immigration et le **renvoi** sans tarder des personnes qui n'ont pas le droit de demeurer au Canada, en particulier les criminels étrangers, les criminels de guerre, les personnes reconnues coupables de crimes contre l'humanité et celles qui présentent de graves risques pour la sécurité, sont essentiels au maintien de l'intégrité du programme d'immigration. L'ASFC travaille à réduire l'accumulation des cas de personnes qui sont visées par une mesure de renvoi et qui sont toujours au Canada. Il importe de noter que la plupart des personnes visées par une mesure de renvoi ne sont pas des criminels. De plus, il est possible que les demandeurs du statut de réfugié déboutés aient quitté le pays sans que nous le sachions, étant donné que le Canada ne possède pas de contrôles à la sortie.

L'ASFC s'efforcera encore d'améliorer les processus de détention et de renvoi

Un groupe de travail interministériel, composé de représentants de Citoyenneté et Immigration Canada, de l'ASFC, du ministère de la Justice et de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, prépare des propositions de politique afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité du processus de détermination du statut de réfugié, y compris le renvoi en temps opportun des demandeurs déboutés. L'adoption de ces propositions permettra d'améliorer notre capacité de résoudre la question des arrivées non documentées, sans cesser de respecter les droits de la personne.

Afin d'améliorer la capacité de l'ASFC d'enquêter sur les personnes visées par des mandats de l'immigration qui sont susceptibles de constituer une menace à la sécurité publique, et de renvoyer ces personnes, CIC et la GRC ont mis sur pied des équipes intégrées d'exécution de la loi sur l'immigration à Toronto, à Montréal et à Vancouver. En 2004-2005, l'ASFC continuera de travailler avec la GRC à déterminer les mesures du rendement qui permettront d'évaluer cette initiative.

Afin d'accroître le coût-efficacité et l'efficience, l'Agence continuera de collaborer avec le gouvernement américain à l'utilisation de vols nolisés conjoints pour le renvoi des personnes susceptibles de présenter un risque pour la sécurité sur les vols réguliers.

Programme sur les crimes de guerre[a]

L'ASFC adopte une approche à trois voltes pour composer avec les auteurs de crimes de guerre contemporains: empêcher que les criminels de guerre présumés n'atteignent le Canada en leur refusant l'entrée; exclure ces personnes du processus de détermination du statut de réfugié au Canada; renvoyer les criminels de guerre qui sont déjà entrés au Canada au moyen du processus d'enquête sur l'admissibilité de l'immigration.

Le programme sur les crimes de guerre contemporains est géré conjointement par les unités des crimes de guerre de la GRC et de la justice et par l'unité des crimes de guerre contemporains l'ASFC. L'AFSC travaillera avec les partenaires gouvernementaux à assurer une base financement stable afin de veiller à des crimes contre l'humanité ne puissent pas se dérober à la justice. Par ailleurs, nous aiderons nos partenaires à préparer un rapport annuel du programme sur les crimes de guerre.

[a] Le 6e rapport annuel sur les crimes de guerre de 2002-2003 est disponible à www.canada.justice.gc.ca

La création du portefeuille de SPPC et la diffusion de la Politique de sécurité nationale permettent de concentrer l'attention sur la **gestion des urgences**. Bien que l'ASFC ne soit pas un ministère directeur dans le cadre d'un plan d'urgence fédéral, il est prévu qu'elle jouera un rôle auxiliaire essentiel dans de nombreux plans d'urgence. En cas de crises influant sur ses opérations, l'ASFC devra avoir des liens de communication solides avec les organisations directrices. Elle continuera donc de travailler étroitement avec les autres ministères, en particulier Santé Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Citoyenneté et Immigration Canada, afin d'assurer une approche coordonnée de la sécurité de la gestion des services frontaliers.

Par exemple, le Centre des opérations d'urgence (COU) a été mis sur pied à l'ASFC. Il a pour but, entre autres, de gérer l'intervention de l'Agence en cas d'urgence liée aux armes chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou explosives (ACBRNE).

Les agents de l'ASFC sont formés à la reconnaissance des menaces liées aux ACBRNE et peuvent donc y réagir comme il se doit. L'ASFC a acheté onze unités mobiles du Système d'inspection des véhicules et du fret (VACIS) afin de détecter toute menace liée aux ACBRNE dans le fret.

Le risque d'un incident lié aux ACBRNE dans nos ports est faible. Par contre, la conséquence d'un tel incident serait très grave. Nos ports ne sont pas considérés comme étant une cible première, mais il est reconnu qu'on pourrait essayer de faire passer une ACBRNE par un de nos ports pour atteindre une cible ailleurs en Amérique du Nord. Nous étudions actuellement trois types d'équipement de détection des radiations et nous prévoyons mettre un de ces systèmes en place dans les ports de mer durant la période de planification. En outre, la Direction des travaux scientifiques et de laboratoire de l'Agence a reçu un financement pour effectuer des recherches sur l'équipement de détection d'armes chimiques, biologiques et explosives.

Priorité cinq - Accélérer l'interopérabilité

Objectif : Avoir élaboré et mis en œuvre des protocoles et des systèmes interopérables pour l'échange de renseignements avec nos partenaires de SPPC.

Les systèmes qui nous permettent d'échanger des renseignements avec nos partenaires sont essentiels à l'efficacité de nos opérations. Au fur et à mesure que la technologie évolue, nous pouvons utiliser des outils plus sophistiqués pour l'échange de renseignements. Afin de nous assurer que cette technologie appuie notre efficacité opérationnelle, nous devons collaborer étroitement avec les partenaires à l'élaboration de solutions informatiques qui sont compatibles et qui peuvent « communiquer entre elles », élément de base de « l'interopérabilité ». L'interopérabilité fait aussi partie de la Politique de sécurité nationale. Nous entendons donc accélérer l'interopérabilité en améliorant la qualité, la gestion et la diffusion des données et en concluant des ententes avec les partenaires sur l'échange de renseignements.

L'ASFC poursuivra, de concert avec CIC, l'amélioration de la **qualité des données** dans le Système national de gestion des cas (SNGC) en créant et en maintenant un programme de gestion des données afin d'assurer une qualité de données supérieure. Le SNGC constitue un outil clé dans la gestion efficace du programme national d'exécution de la loi, car il permet un suivi et une gestion améliorés des cas d'exécution de la loi sur l'immigration. Nous collaborerons en outre avec CIC à la promotion du Système mondial de gestion des cas, qui regroupe les fonctions de vérification et d'établissement de rapports sur la **gestion des cas électronique**.

L'ASFC a mis sur pied le Centre national d'évaluation des risques pour améliorer **l'échange de renseignements** avec les É.-U. au sujet de voyageurs et de fret à risque élevé se dirigeant vers l'Amérique du Nord. Le centre a permis de renforcer la capacité des deux pays de détecter les voyageurs et le fret à risque élevé et de les empêcher d'atteindre un pays ou l'autre. Il est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, depuis janvier 2004. Il joue le rôle d'un centre d'appels après les heures normales de travail, pour répondre aux demandes d'aide des organismes d'exécution de la loi nationaux et étrangers et du personnel régional de l'ASFC.

Le Centre national d'évaluation des risques est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, depuis janvier 2004

Le Centre national d'évaluation des risques sera relié au Centre d'évaluation intégrée des menaces, qui a été créé conformément à la Politique de sécurité nationale. Ce dernier centre facilitera la mise en commun des renseignements dans une évaluation approfondie des menaces, à laquelle pourront accéder les personnes qui en auront besoin. Le centre comptera des représentants d'un large éventail de ministères et d'organismes.

L'ASFC sera un des premiers partenaires de SPPC à établir la connexion à un outil de recherche intégré de la GRC, qui permettra à l'Agence d'accéder à des banques de données additionnelles. Ces nouvelles sources d'information aideront l'ASFC à mieux cibler les personnes et les marchandises à risque élevé.

Pour pouvoir échanger des renseignements, il faut les ententes appropriées. L'ASFC se concentrera sur la mise en œuvre des ententes déjà conclues pour l'échange de renseignements (avec les É.-U., le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) et elle établira si elle peut négocier des ententes avec d'autres pays.

Notre capacité de conclure et de mettre en œuvre des ententes est limitée par les règlements associés à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et à la Loi sur l'accès à l'information*. La création de l'ASFC n'a pas entraîné la désignation automatique de ses unités du renseignement, de la répression et de l'exécu-

tion comme organismes d'enquête aux termes de ces lois. Sans cette désignation, il pourra être difficile de recevoir et de protéger l'information recueillie par les partenaires de l'exécution de la loi et du renseignement du gouvernement fédéral. Au cours de la période de planification, nous devrons travailler étroitement avec le ministère de la Justice à résoudre cette question.

Priorité six - Contribuer au programme du gouvernement

Objectif : Démontrer que nous avons les bases pour miser pleinement sur le potentiel d'une prestation de services intégrés à la frontière au profit de l'économie canadienne et de la place du Canada dans le monde.

Dans la Politique de sécurité nationale, le gouvernement expose le besoin de continuer de créer une frontière du 21e siècle qui démontre au monde que la sécurité et la prospérité peuvent être assurées simultanément et efficacement. Les stratégies du gouvernement à l'appui de cet objectif comprennent l'achèvement du Plan d'action pour la frontière intelligente, l'élaboration d'un programme de la frontière intelligente de prochaine génération avec les États-Unis et le Mexique et la promotion des principes de la frontière intelligente dans le monde.

En décembre 2001, le Canada et les É.-U. ont signé le *Plan d'action pour la frontière intelligente*, qui comptait les quatre piliers suivants : *la circulation sécuritaire des personnes; la circulation sécuritaire des biens; la sécurité des infrastructures; la coordination et la mise en commun de l'information en vue d'atteindre ces objectifs.* L'approche que nous avons adoptée pour atteindre ces objectifs se fonde sur les principes de la gestion du risque énoncés dans le *Plan d'action des douanes*, soit l'autocotisation, l'information préalable et la préautorisation, afin de renforcer la sécurité à la frontière et de rationaliser le mouvement des marchandises et des voyageurs. À ce jour, nous avons réalisé des progrès considérables avec les É.-U. à l'égard des initiatives conjointes du Plan d'action en 32 points. L'ASFC est l'organisme directeur dans le cadre de 11 des initiatives concernant la frontière intelligente et elle participe aux initiatives dont sont responsables les autres partenaires du gouvernement du Canada.

L'ASFC est l'organisme directeur dans le cadre de 11 des initiatives concernant la frontière intelligente

La circulation sécuritaire des biens :

Nous allons de l'avant avec la collecte de l'information préalable sur les expéditions commerciales. Au début de 2004-2005, nous avons mis en œuvre de nouveaux règlements qui exigent la déclaration du fret conteneurisé à destination du Canada 24 heures avant le chargement du fret dans le port étranger. L'élaboration de l'outil de ciblage canadien pour la détection des expéditions à risque élevé prendra fin en septembre 2004. Les travaux sont en cours en vue de la mise en œuvre des exigences relatives à la déclaration préalable du fret dans les modes d'expédition aérien, ferroviaire et routier d'ici 2005.

Le programme des expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) est un processus commercial harmonisé offert aux importateurs, aux transporteurs et aux chauffeurs inscrits préautorisés. Les expéditions des entreprises autorisées qui sont transportées par des transporteurs autorisés faisant appel à des chauffeurs inscrits sont dédouanées au Canada ou aux États-Unis de façon plus rapide et sécuritaire. EXPRES est actuellement disponible dans 12 postes frontaliers à volume élevé. L'ASFC prévoit mettre en place EXPRES dans tous les grands postes frontaliers du secteur commercial d'ici la fin de 2004. À l'avenir, elle mettra l'accent sur le marketing du

programme EXPRES afin de faire augmenter le nombre de participants. Par ailleurs, les discussions se poursuivront en vue de la création d'autres voies réservées à EXPRES (telles que la voie ouverte en janvier 2004 au pont Bluewater de Sarnia) dans 5 autres postes frontaliers clés.

L'ASFC prévoit mettre en place EXPRES dans tous les grands postes frontaliers du secteur commercial d'ici la fin de 2004

Le Canada et les É.-U. étudient différentes approches afin d'exécuter les activités d'inspection des douanes et de l'immigration ailleurs qu'à la frontière et, ainsi, d'y réduire l'engorgement, dans la mesure du possible. Toutefois, étant donné que ces approches exigeraient que des agents d'un pays puissent exercer leurs pouvoirs sur le territoire de l'autre, il existe des questions légales considérables et complexes à résoudre en ce qui a trait à la Charte canadienne des droits, à la Déclaration des droits des États-Unis et aux lois d'autres pays. L'analyse des solutions possibles se poursuit.

L'ASFC et le département de la Sécurité intérieure continuent de collaborer avec les partenaires de l'industrie en vue de l'amélioration de la sécurité et de la facilitation de la circulation des biens par rail. Le 2 avril 2003, le Canada et les États-Unis ont signé une déclaration de principes avec le Canadien National (CN) et le Canadien Pacifique (CP) qui confirme les rôles et les responsabilités de chacun. En février 2004, l'ASFC et le Service des douanes et de la protection des frontières des É.-U. (SDPF) ont signé un document de protocole qui expose les conditions dans lesquelles l'ASFC entreprendra des examens pour le compte du SDPF. La déclaration de principes de 2003 prévoit un cadre pour l'installation de 9 points d'examen du Système d'inspection des véhicules et du fret (VACIS) dans le mode ferroviaire (7 aux É.-U. et 2 au Canada) pour le fret à destination des É.-U.

La circulation sécuritaire des personnes :

Le programme NEXUS, qui est mis en œuvre par les gouvernements canadien et américain, vise à simplifier les passages à la frontière des voyageurs à faible risque préautorisés. L'élargissement du programme NEXUS Autoroutes est prévu dans les sites suivants : Coutts (Alberta)-Sweetgrass (Montana) en décembre 2004, si la cible minimum de 100 participants est atteinte, et pont Queenston, Niagara Falls (Ontario)-Niagara Falls (New York) en mars 2005. Des plans sont en voie d'élaboration pour la mise à l'essai du concept des centres d'inscription en milieu urbain à Seattle, dans l'État de Washington, et à Vancouver à l'automne 2004. Par ailleurs, la possibilité de prolonger les heures d'ouverture des voies NEXUS et d'élargir le programme continue d'être étudiée. L'ASFC collabore avec le SDPF à un plan de concrétisation.

De concert avec les É.-U., nous travaillons à la mise en œuvre d'un programme conjoint NEXUS Air, qui fera l'objet d'un projet pilote à l'aéroport international de Vancouver en novembre 2004. Le programme aura recours à la technologie biométrique de lecture de l'iris (qui permet d'identifier une personne en fonction des caractéristiques uniques de son iris). L'ASFC travaille avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) à trouver une façon d'accélérer le traitement des participants à NEXUS Air au moyen du processus de contrôle sécuritaire avant l'embarquement de l'ACSTA dans la zone de précontrôle des É.-U. L'ACSTA examine actuellement les vérifications des antécédents rigoureuses binationales de NEXUS Air afin de déterminer la faisabilité d'intégrer les participants à NEXUS Air à un projet pilote sur les voyageurs inscrits de l'ACSTA.

Le programme NEXUS est aussi en train d'être élargi afin d'être offert aux plaisanciers. Les participants à NEXUS Maritime bénéficieront de formalités douanières accélérées lorsqu'ils entreront par bateau privé au Canada et aux É.-U. Les deux pays prévoient lancer leu projet pilote durant la saison de navigation de plaisance de 2005.

Le programme NEXUS est aussi en train d'être élargi afin d'être offert aux plaisanciers. Les participants à NEXUS Maritime bénéficieront de formalités douanières accélérées lorsqu'ils entreront par bateau privé au Canada et aux É.-U. Les deux pays ont pour cible la saison de navigation de plaisance de 2005 pour le lancement du projet pilote.

Le programme CANPASS Air permet aux voyageurs préautorisés de s'acquitter eux-mêmes des formalités douanières grâce à l'identification biométrique. Les participants peuvent payer leurs droits et taxes à l'aide d'une carte de crédit. Le programme, qui a recours à la technologie biométrique de lecture de l'iris, est actuellement disponible dans les aéroports internationaux de Toronto, de Vancouver et de Halifax. L'élargissement du programme se poursuivra.

Le programme de l'information préalable sur les voyageurs et du dossier passager (IPV/DP) permet d'obtenir de l'information sur les passagers des lignes aériennes pour l'identification des personnes qui présentent un risque élevé et qui devraient faire l'objet d'un examen approfondi à leur arrivée au Canada. L'ASFC reçoit actuellement l'information préalable sur les voyageurs de toutes les lignes aériennes qui desservent le Canada. La mise en œuvre progressive de la réception du dossier passager est bien entamée. L'ASFC travaille également à offrir le programme dans d'autres modes de transport, à commencer par le mode maritime.

De plus, l'ASFC se penchera sur la faisabilité de la mise en œuvre d'un programme de traitement préalable des passagers qui permettrait le contrôle sécuritaire de tous les voyageurs avant leur arrivée au Canada et elle continuera de collaborer avec le département de la Sécurité intérieure à la mise en place du programme U.S. VISIT.

La sécurité des infrastructures :

Un groupe de travail sur la modélisation des infrastructures frontalières a été établi. Il a pour but d'assurer la mise en place de liens efficaces entre les initiatives de programmes précis des services frontaliers du Canada et des É.-U. et les autres groupes de travail binationaux appropriés. Son mandat est d'examiner les propositions d'infrastructures frontalières en vue d'assurer l'intégration et l'interopérabilité des nouveaux systèmes mis en œuvre (p. ex. EXPRES et NEXUS). Le groupe supervisera également les travaux effectués dans les deux pays pour analyser l'engorgement à la frontière à l'aide de la technologie de simulation informatique afin de déterminer les problèmes et les solutions possibles.

La coordination et la mise en commun de l'information en vue d'atteindre ces objectifs :

Le Canada et les États-Unis ont convenu d'échanger l'information préalable sur les voyageurs et le dossier passager (IPV/DP) et les avis de surveillance pour les voyageurs à risque élevé qui se dirigent vers l'un ou l'autre des pays. Ainsi, l'ASFC et les autres organismes d'exécution de la loi pourront évaluer l'information et décider s'ils doivent détenir ou interviewer les voyageurs avant leur arrivée. La mise en œuvre de cet accord commencera en 2004. À compter du 1er mai 2004, le montant de la pénalité pour le défaut de satisfaire à l'exigence de fournir l'IPV est de 3 000 $ par vol. La mise en place des pénalités pour le défaut de satisfaire à l'exigence de fournir le DP se fera progressivement pendant l'exercice 2004-2005.

Le Canada et les É.-U. ont élargi la portée de l'information qu'ils échangent en signant l'Arrangement de coopération pour l'échange d'information dans le cadre d'enquêtes ayant trait à la fraude douanière en décembre 2001. Cette coopération a été renouvelée le 13 avril 2003, lorsque les organismes des deux pays ont signé une entente sur l'échange de renseignements concernant les règles d'origine de

l'ALENA. Durant la période de planification, nous travaillerons avec nos homologues américains à la rationalisation du processus d'échange de renseignements et à la détermination de nouvelles occasions d'échanger de l'information afin de répondre aux besoins en matière de sécurité et d'exécution de la loi.

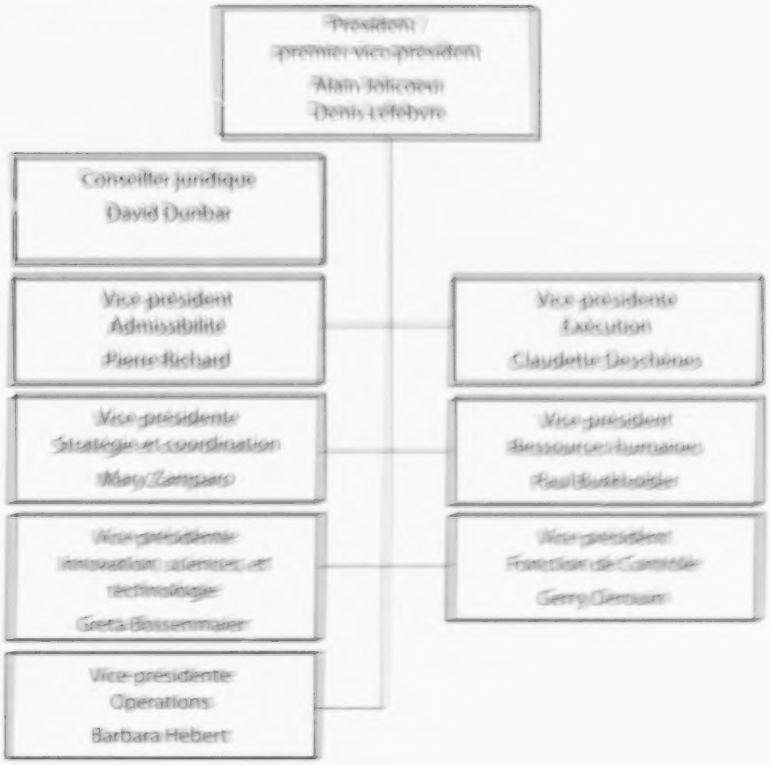
L'annonce en 2011 de la Déclaration sur la frontière intelligente du Canada et des É.-U. comme voie de l'avenir témoigne de la sécurité à la frontière. Le concept de la **prochaine génération et de l'après-frontière intelligente** s'inscrit dans une stratégie visant à assurer les liens entre le Canada, les É.-U. et le Mexique. Le Canada s'est engagé à renforcer son régime international et à faire progresser ses relations bilatérales avec les É.-U. et le Mexique dans le contexte de la sécurité frontalière, tout en accélérant le mouvement sécuritaire des personnes et des marchandises. Ce programme permettrait d'approfondir et d'élargir le Plan d'action pour la frontière intelligente et d'inclure de nouveaux secteurs, comme la sécurité des aliments, la sécurité informatique, la santé publique, la sécurité maritime et la sécurité des transports. Pour le moment, le programme de travail intérieur « de l'après-frontière intelligente » devrait englober des initiatives dirigées par l'ASFC, telles que la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, la réduction des délais d'attente à la frontière, l'échange de renseignements et l'amélioration de l'interopérabilité, la coopération au chapitre des renvois des détenus à risque élevé, l'élaboration de normes d'inscription et de sécurité et de normes techniques et biométriques pour la délivrance, l'authentification, la validation et le retrait de documents sécuritaires. L'ASFC jouerait également un rôle auxiliaire dans le cadre d'autres initiatives, notamment la coordination de la politique des visas, le suivi des personnes et le contrôle de l'aviation.

Enfin, grâce aux antécédents du Canada dans le domaine de la coopération internationale, nous avons l'occasion de contribuer à la sécurité du système international pour les échanges commerciaux et les déplacements en collaborant avec nos partenaires dans le monde. Par l'intermédiaire d'instruments comme le G8, l'Organisation mondiale des douanes, l'Organisation maritime internationale et la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, nous chercherons à rehausser les normes internationales et à **mondialiser nos programmes de la frontière intelligente**.

Nombre des activités mentionnées dans les stratégies à l'appui des priorités contribuent au programme de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPAT). En allant de l'avant avec ces plans, l'ASFC mettra aussi en œuvre les recommandations découlant de l'évaluation des activités de CIC dans le cadre de la SPAT. Enfin, ce programme étant de nature horizontale, l'ASFC travaillera avec les autres partenaires gouvernementaux à maximiser l'efficacité de ces initiatives.

L'organisation

Tableau (5) : L'organisation de l'ASFC



L'ASFC est composée de sept directions générales qui s'occupent de nos quatre secteurs de programme. Chaque direction générale est dirigée par un vice-président (VP) qui relève directement du président et du premier vice-président. Chaque VP d'une direction générale est responsable de certaines directions et divisions, qui sont elles-mêmes dirigées par des directeurs généraux et des directeurs.

Nos secteurs de programme sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Nous avons conçu la structure organisationnelle de l'ASFC de façon à accélérer notre capacité de travailler en collaboration et avec souplesse. Cette structure maximalise notre capacité d'uniformiser les procédures, de consolider les activités d'appui, de maximiser les synergies et d'accroître notre efficience à créer une organisation cohérente, intégrée et performante.

Notre direction générale la plus importante et la plus visible – le visage de l'ASFC à la frontière – est la Direction générale des opérations. Les Opérations sont représentées dans huit régions : l'Atlantique, le Québec, le Nord de l'Ontario, le Grand Toronto, Windsor/Sarnia, les Prairies, Vancouver/Abbotsford, les Territoires et le Pacifique. Les Directions générales de l'admissibilité et de l'exécution élaborent les programmes et les politiques qu'applique la Direction générale des opérations. La Direction générale de l'innovation, des sciences et de la technologie travaille avec ces directions générales et les Opérations afin de s'assurer que nous maximisons notre capacité de soutenir des opérations efficaces et efficientes au moyen d'initiatives scientifiques et de la technologie, et que nos programmes et nos politiques sont élaborés en tenant

quence. À la base de tout notre travail entourant les politiques, les programmes et les opérations se trouvent les fonctions stratégiques et habilitantes indispensables qui couvrent la planification, les ressources humaines, la fonction de contrôle et les services juridiques.

favoriser des synergies internes solides entre tous les secteurs de programme, c'est-à-dire que les directions puissent clairement rendre compte de leurs obligations.

de la structure des directions générales, relativement à l'applica-

DIRECTIONS GÉNÉRALES	PROGRAMMES
Direction générale des opérations Direction générale de l'admissibilité Direction générale de l'exécution Direction générale de l'innovation, des sciences et de la technologie Direction générale de la stratégie et de la coordination Direction générale des ressources humaines Direction générale de l'exécution de contrôle	Programme de l'admissibilité Programme de l'exécution Programme de l'innovation, des sciences et de la technologie Programme de la gestion et de l'orientation organisationnelles

st le résultat des efforts communs de l'ensemble des directions
é sur l'optimalisation et le soutien du rendement de nos
tant de le rappeler, notre personnel est très polyvalent. Nos
de dispenser nos services de façon efficace et efficiente.
rections générales, certains plus que d'autres, selon les dossiers
ours.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur nos programmes, veuillez consulter la sous-section Nos programmes à page 16.

Notre cadre stratégique

En définitive, notre cadre stratégique sera le lien qui unira notre mission, nos valeurs et nos priorités à ce que nous accomplissons dans nos divers secteurs de programme en vue de réaliser nos objectifs stratégiques. Le fait de rassembler ces éléments en un seul cadre de travail renforce notre capacité de planification et de rapport, nous permet d'être transparents et de répondre de nos résultats. Par ailleurs, notre cadre de travail s'appuie sur des fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement et ce, pour chaque secteur de programme. Ces fiches mettent les attentes indiquées dans notre cadre stratégique en adéquation avec ce que nous planifions mesurer et/ou évaluer. Ainsi, nous sommes en mesure de déterminer les résultats atteints et les éléments où nous pourrions devoir insister davantage pour renforcer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques.

Tableau 10 à la page 43 décrit l'ensemble des éléments clés de notre cadre stratégique. Les fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement de nos quatre secteurs de programme se trouvent à l'Annexe A à la page 49. Il faut noter que nous négocions toujours le transfert des ressources avec les organisations d'origine, et que notre budget final fait encore l'objet de discussions avec le Conseil du Trésor. Tous, nous continuons d'apprendre les uns des autres, et nous poursuivons notre travail avec les différents intervenants en vue d'établir le programme des services frontaliers intégrés. Notre cadre stratégique pourrait donc subir des modifications, et nous devrons faire preuve de souplesse pour atteindre les résultats attendus. Nous confirmerons notre cadre stratégique l'an prochain, lorsque tous les clients, partenaires, intervenants et employés auront été consultés, et que nous connaîtrons l'ampleur exacte de nos responsabilités fonctionnelles et de nos ressources financières.

Premières déclarations au sujet de notre orientation stratégique – Cadre de planification et de rapport

Mission

Assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens en gérant l'accès des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent.

Nous accomplissons notre mission tout en respectant nos valeurs.

Valeurs

Nous serons guidés par les valeurs fondamentales suivantes :

- L'intégrité
- La collaboration
- Le respect
- Le professionnalisme
- La transparence

Avantages pour les Canadiens

Résultats stratégiques

De concert avec nos partenaires, nous nous efforçons de veiller à ce que :

La société canadienne soit en sécurité et son économie prospère

Nous réussirons si :

1. Le Canada reçoit tous les avantages sociaux et économiques découlant de la libre circulation des personnes et des marchandises à des frontières ouvertes sécuritaires
2. La sécurité nationale du Canada est maintenue grâce à notre rapidité de réaction face aux menaces importantes et immédiates et à nos mesures d'interception et de répression, et
3. L'observation de la législation frontalière demeure solide.

La concrétisation

Notre secteur d'activité – ***les services frontaliers intégrés*** – comprend quatre secteurs de programme clés permettant d'offrir les meilleurs services intégrés possibles à un coût abordable. Nous obtiendrons nos résultats stratégiques si nous atteignons et maintenons les résultats intermédiaires et les attentes en matière de rendement correspondants indiqués ci-dessous.

Résultats intermédiaires et attentes en matière de rendement

Admissibilité

« La concurrentialité du Canada et le bien-être de ses citoyens sont renforcés par la gestion juste, équitable et souple du mouvement légitime des voyageurs et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. »

Attentes en matière de rendement :

- Des niveaux élevés soutenus d'observation des politiques et des lois appliquées par l'Agence qui régissent les voyageurs et les négociants;
- Des règles du jeu équitables pour les voyageurs et les négociants;
- Une gestion responsable de la frontière, qui tient compte du risque;
- Des systèmes impartiaux et à propos pour traiter les plaintes et les recours, qui permettent d'examiner des allégations de pratiques commerciales déloyales et de se prononcer sur celles-ci;
- Un service estimé des partenaires réglementaires nationaux, grâce à la préservation de la sécurité et de la prospérité du Canada;
- Une contribution précieuse et influente sur la scène internationale, dans un contexte d'accessibilité et de concurrence.

Exécution

« La prospérité économique , la sécurité et la santé des Canadiens sont protégées grâce à une application stricte de la législation frontalière. »

Attentes en matière de rendement :

- Une intervention rapide et efficace dans des situations d'urgence menaçant la sécurité qui concernent le mouvement des voyageurs et des marchandises à l'échelle internationale;
- La collecte, l'analyse et la communication précises et en temps opportun des renseignements visant les menaces à la sécurité nationale et à l'intégrité des frontières du Canada, ce qui comprend le terrorisme, les crimes de guerre, le crime organisé et les mouvements migratoires anormaux;
- L'efficacité avec laquelle nous « repoussons les frontières », grâce au filtrage, au ciblage, à la répression et à la dissuasion dans le cas des voyageurs et des marchandises inadmissibles au Canada;
- Des enquêtes et des poursuites menées avec succès à l'encontre de ceux qui violent la législation frontalière, notamment en matière d'évasion fiscale, de contrebande et de fraude commerciale;
- Le retrait efficace des personnes qui n'ont aucun droit légal de demeurer au Canada, en particulier celles qui présentent une menace pour la société canadienne;
- Des progrès dans l'établissement de partenariats à l'échelle nationale et internationale, relativement à la protection et à la gestion de la frontière.

Innovation, sciences et technologie

« Maximiser la prestation de services et d'opérations à la frontière sécuritaires, accessibles et efficients, grâce à une intégration et à une utilisation novatrices de la technologie. »

Attentes en matière de rendement :

- Des solutions technologiques abordables et durables permettant une gestion encore plus intelligente de nos frontières, au profit des voyageurs et des négociants, et une interopérabilité efficace avec nos partenaires;
- Une exploitation novatrice et rentable de la technologie et de la science qui soutient les opérations principales ou réduit le fardeau de l'observation;
- Un rendement maximal quant au maintien de la continuité des systèmes indispensables à une exploitation continue.

Gestion et orientation organisationnelles

« Faire montre de leadership en matière de gestion et en tant qu'organisation intelligente et responsable. »

Attentes en matière de rendement :

- La création d'une organisation vigilante, souple et capable de s'adapter, qui s'appuie sur des régimes financiers, des ressources humaines et une gestion du risque solides, et qui excelle dans la prestation de services et de soutien à l'interne;
- Des structures de régie sur mesure qui assurent une supervision de la gestion, une orientation et une prise en charge efficaces des ressources qui nous sont confiées;
- Un personnel dévoué qui a à cœur les valeurs fondamentales de l'Agence;
- Une culture organisationnelle qui préconise l'apprentissage continu, l'innovation et le changement;
- Des opérations frontalières rentables, sécuritaires, accessibles et efficaces, grâce à des activités organisées avec les intervenants qui permettent d'atteindre les objectifs de la stratégie relative à la frontière intelligente, afin de réduire les obstacles aux échanges commerciaux, aux investissement et aux mouvements migratoires légitimes au Canada;
- L'exécution en temps opportun des activités de transition, tout en assurant le maintien des services frontaliers, avec un minimum d'interruptions des services aux intervenants.

Comment nous saurons que nous avons rempli nos engagements

Mesures de haut niveau clés sur le plan des résultats stratégiques

Nous évaluerons notre succès en mesurant :

- Les effets des services frontaliers sur l'économie canadienne et le niveau de vie des Canadiens, abstraction faite des considérations relatives à la sécurité;
- Les tendances en matière de compétitivité et d'investissements au Canada;
- Le niveau de satisfaction des intervenants à l'égard des nouvelles normes relatives aux services intégrés, et leur niveau de confiance en l'intégrité des frontières du Canada;
- Le niveau d'efficacité lié à la prestation des initiatives relatives à la frontière intelligente et à d'autres changements;
- Le niveau d'abordabilité et de viabilité de nos principaux programmes;
- Notre capacité à être financièrement prudents et responsables, grâce à une productivité et à un rendement améliorés.

- Le niveau d'efficacité pour identifier, interrompre et prévenir l'entrée ou la sortie de terroristes et d'armes de destruction massive;
- L'importance de la répression des tentatives d'activités criminelles et de contrebande ainsi que d'autres menaces immédiates, y compris les exportations stratégiques illégales;
- L'efficacité avec laquelle nous réagissons aux menaces à la sécurité, et le niveau de satisfaction des intervenants à cet égard.

- Les tendances en matière d'observation par rapport aux repères établis;
- Le niveau de certitude et de cohérence par rapport aux exigences frontalières.

Priorités et stratégies pour la période de planification de 2004-2005 à 2006-2007

Priorités

(Niveau élevé)

- Veiller à la continuité des opérations, à l'intégrité des services à la frontière et au respect de nos engagements envers les organisations d'origine;
- Achever le processus de transition, afin que l'Agence puisse offrir l'ensemble de ses services frontaliers intégrés rapidement et efficacement, sans porter atteinte aux services à la frontière.
- Épauler les employés en veillant à ce qu'ils aient les outils, la formation, les installations de travail, l'orientation et les renseignements appropriés, et en s'assurant qu'ils exploitent au mieux leurs compétences et leurs habiletés, au profit des Canadiens;
- Renforcer la réactivité afin que la capacité opérationnelle suive la fluctuation du niveau de risque et permette aux agents de prendre les mesures appropriées au bon moment;
- Accélérer l'interopérabilité avec nos partenaires, afin d'améliorer la collecte et le partage de renseignements, tout en respectant les droits des Canadiens en matière de protection des renseignements personnels;
- Élaborer l'infrastructure frontalière qui permettra de bâtir une économie du XXIe siècle, en vue de faciliter la libre circulation des voyageurs et des marchandises à une frontière sécuritaire et sans obstacle, et afin de renforcer les relations internationales du Canada.

Stratégies

(Niveau élevé)

- Obtenir le financement approprié pour préserver l'intégrité de nos opérations et travailler à la mise en œuvre de notre vision;
- Établir des rapports solides avec nos partenaires de la SPPC, en vue de mettre en action une synergie à valeur ajoutée;
- Bâtir une organisation vigilante, réceptive et capable de s'adapter, qui peut soutenir efficacement la mobilité de la main-d'œuvre, les mouvements migratoires et d'autres dossiers d'immigration, relativement aux questions frontalières et commerciales;
- Édifier et renforcer l'infrastructure nécessaire pour soutenir l'Agence;
- Préconiser le recrutement, l'épanouissement et la fidélisation des employés, afin de maintenir les niveaux de service;
- Avoir davantage accès à la bonne information au bon moment, grâce à l'amélioration de la collecte et du partage des renseignements et des solutions technologiques compatibles, tout en respectant les droits des Canadiens en matière de protection des renseignements personnels.

Premières déclarations au sujet de notre orientation stratégique – Cadre de planification et de rapport

Mission

Assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens et de leur apporter des services personnalisés et des renseignements qui contribuent à faire du Canada le pays le meilleur au monde.

Nous accomplissons notre mission tout en respectant nos valeurs.

Valeurs

Nous serons guidés par les valeurs fondamentales suivantes :

- l'honnêteté
- l'équité
- le respect
- le professionnalisme
- la compassion

Avantages pour les Canadiens

Résultats stratégiques

De concert avec nos partenaires, nous nous efforçons de veiller à ce que :

La société canadienne soit en sécurité et son économie prospère

Nous réussirons si :

1. Le Canada reçoit tous les avantages sociaux et économiques découlant de la libre circulation des personnes et des marchandises à des frontières ouvertes sécuritaires.
2. La sécurité nationale du Canada est maintenue grâce à notre rapidité de réaction face aux menaces importantes et immédiates et à nos mesures d'interception et de répression, et
3. L'observation de la législation frontalière demeure solide.

La concrétisation

Notre secteur d'activité – *les services frontaliers intégrés* – comprend quatre secteurs de programme des permettant d'offrir les meilleurs services intégrés possibles à un coût abordable. Nous obtiendrons nos résultats stratégiques si nous atteignons et maintenons les résultats intermédiaires et les attentes en matière de rendement correspondants indiqués ci-dessous.

Résultats intermédiaires et attentes en matière de rendement

Admissibilité

« La concurrentialité du Canada et le bien-être de ses citoyens sont renforcés par la gestion juste, équitable et souple du mouvement légitime des voyageurs et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. »

- Des normes claires et transparentes régissent les critères d'admissibilité applicables aux personnes qui veulent entrer au Canada ou en sortir.
- Des mesures de sauvegarde pour assurer l'équité et la transparence des décisions.
- Un système de gestion des risques efficace et souple.
- Des systèmes intégrés et à jour permettent de saisir les données sur les personnes et les marchandises qui entrent au Canada ou en sortent, et de les échanger avec les partenaires appropriés.
- Un système de gestion des frontières qui favorise la prospérité économique, grâce à la promotion de la sécurité et de la prospérité du Canada.
- Une coordination poussée avec les partenaires internationaux, dans le but d'accroître l'efficacité et la commodité.

Exécution

« La prospérité économique, la sécurité et la santé des Canadiens sont protégées grâce à une application stricte de la législation frontalière. »

- Une détermination rapide et efficace du statut de chaque personne qui entre au Canada ou en sort, et des marchandises qui font l'objet d'un mouvement international.
- La collecte, l'analyse et l'échange en temps opportun de renseignements visant les menaces à la sécurité nationale et à l'intégrité des frontières du Canada, y compris le terrorisme, les crimes de guerre, le crime organisé et les mouvements migratoires illégaux.
- L'élaboration rapide et efficace de mesures d'interception et d'exécution, et l'intervention à la discrétion dans le cas des personnes et des marchandises inadmissibles au Canada.
- Des enquêtes et des poursuites menées avec succès relativement aux cas qui violent la législation frontalière, notamment en matière de sécurité, de santé publique, de contrebande et de fraude commerciale.
- Un recours efficace de personnes ou d'États importateurs légitimes au Canada en particulier celles qui possèdent une mobilité pour le service canadien.
- Des progrès dans l'établissement de partenariats à l'échelle nationale et internationale, relativement à la prestation et à la gestion de la frontière.

Innovation, sciences et technologie

« Maximiser la prestation de services et d'opérations à la frontière sécuritaires, accessibles et efficients, grâce à une intégration et à une utilisation innovatrices de la technologie. »

- Des solutions technologiques abordables et durables permettant un traitement plus intelligent de nos frontières, au profit des voyageurs et des marchandises, et une interopérabilité efficace avec nos partenaires.
- Une exploitation innovatrice et rentable de la technologie et de la science qui soutient les opérations quotidiennes, y compris l'intégration de l'observation.
- Un environnement propice au maintien de la continuité des services indispensables à une exploitation continue.

Gestion et orientation organisationnelles

« Faire montre de leadership en matière de gestion et en tant qu'organisation intelligente et responsable. »

Accroissement de l'efficacité

- La création d'une organisation souple, simple et capable de s'adapter, qui s'appuie sur des régimes financiers, des ressources humaines et une gestion de risque solides, et qui s'oriente dans la prestation de services et de soutien à l'interne.
- Des structures de reddition de comptes qui assurent une supervision de la gestion, une orientation et une prise en charge efficaces des ressources qui nous sont confiées.
- Un personnel dévoué qui a cœur les valeurs fondamentales de l'Agence.
- Une culture organisationnelle qui privilégie l'apprentissage continu, l'innovation et le changement.
- Des opérations frontalières sensibles, sécuritaires, accessibles et efficaces, grâce à des activités organisées avec les intervenants qui permettent d'atteindre les objectifs de la stratégie relative à la frontière intelligente, afin de réduire les obstacles aux échanges commerciaux, aux investissements et aux mouvements migratoires légitimes au Canada.
- L'exécution en temps opportun des activités de transition, tout en assurant la maintien des services frontaliers, avec un minimum d'interruptions des services aux intervenants.

Comment nous saurons que nous avons rempli nos engagements

Mesures de haut niveau clés sur le plan des résultats stratégiques

Nous évaluerons notre succès en mesurant :

- Les effets des services frontaliers sur l'économie canadienne et le niveau de vie des Canadiens, abstraction faite des considérations relatives à la sécurité;
- Les tendances en matière de compétitivité et d'investissements au Canada;
- Le niveau de satisfaction des intervenants à l'égard des nouvelles normes relatives aux services intégrés, et leur niveau de confiance en l'intégrité des frontières du Canada;
- Le niveau d'efficacité lié à la prestation des initiatives relatives à la frontière intelligente et à d'autres changements mis;
- Le niveau d'abordabilité et de viabilité de nos principaux programmes;
- Notre capacité à être financièrement prudents et responsables, grâce à une productivité et à un rendement améliorés.

- Le niveau d'efficacité pour identifier, intercepter et prévenir l'entrée ou la sortie de terroristes et d'armes de destruction massive;
- L'importance de la répression des activités criminelles et de contrebande ainsi que d'autres menaces immédiates, y compris les exportations stratégiques illégales;
- L'efficacité avec laquelle nous réagissons aux menaces à la sécurité, et le niveau de satisfaction des intervenants à cet égard.

- Les tendances en matière d'observation par rapport aux repères établis;
- Le niveau de certitude et de cohérence par rapport aux exigences frontalières.

Priorités et stratégies pour la période de planification de 2004-2005 à 2006-2007

Priorités
(Niveau élevé)

- Veiller à la continuité des opérations, à l'intégrité des services à la frontière et au respect de nos engagements envers les organismes d'origine.
- Achever le processus de transition, afin que l'Agence puisse offrir l'ensemble de ses services frontaliers intégrés rapidement et efficacement, tout en protégeant ses actifs à la frontière.
- Établir les en place en vue d'appuyer les résultats de la formation, les installations de travail, l'environnement et les renseignements appropriés, et s'assurer qu'ils exploitent au mieux leurs compétences et leurs habiletés au profit des Canadiens.
- Renforcer la gestion stratégique des capacités opérationnelles dans la planification du niveau de risque et permettre aux agents de prendre les mesures appropriées au bon moment.
- Améliorer l'interopérabilité avec nos partenaires, afin d'améliorer la collecte et le partage de renseignements, tout en respectant les droits des Canadiens en matière de protection des renseignements personnels.
- Élaborer l'infrastructure frontalière qui permettra de bâtir une économie du XXI^e^ siècle, en vue de faciliter la libre circulation des voyageurs et des marchandises à une frontière sécuritaire et sans obstacle, et afin de renforcer les relations mutuellement avantageuses du Canada.

Stratégies
(Niveau élevé)

- Obtenir le financement approprié pour préserver l'intégrité de nos opérations et travailler à la mise en œuvre de notre vision.
- Établir des rapports solides avec nos partenaires de la SPPP, en vue de mettre en œuvre une stratégie à valeur ajoutée;
- Bâtir une organisation agile, réceptive et capable de s'adapter, qui peut soutenir efficacement la mobilité de la main d'œuvre, les mouvements migratoires et d'autres dossiers d'immigration, relativement aux questions frontalières et commerciales;
- Édifier et renforcer l'infrastructure nécessaire pour soutenir l'Agence;
- Préconiser le recrutement, l'épanouissement et la fidélisation des employés, afin de maintenir les niveaux de service;
- Avoir davantage accès à la bonne information au bon moment, grâce à l'amélioration de la collecte et du partage des renseignements et des solutions technologiques compatibles, tout en respectant les droits des Canadiens en matière de protection des renseignements personnels.

Conclusion

Pour l'ASFC, il s'agit d'une année de transformation. Nous devons mener à terme le processus d'établissement des services frontaliers intégrés de l'agence, tout en continuant à offrir les services essentiels et en préservant les niveaux de service. Notre nouvelle démarche à l'endroit de la conformité de nos activités sera manifeste, car nous nous emploierons à respecter le programme de mise en œuvre des nouvelles initiatives élaborées par nos organisations d'origine. Notre transition sera achevée lorsque notre cadre et nos services organisationnels seront fonctionnels et que nous disposerons d'une base de financement garantie.

En ce qui a trait aux ressources humaines, nous prévoyons aller de l'avant avec une stratégie de gestion du changement et entamer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des ressources humaines unique pour l'ensemble de nos employés. Nous voulons faire la preuve de notre réactivité et de notre adaptabilité en continuant à " repousser les frontières ", et en commençant à former et à outiller notre personnel afin qu'il puisse utiliser des informations nouvelles et améliorées dans l'exercice de ses fonctions. Parallèlement au portfolio SPPC, nous élaborons des protocoles d'échange de renseignements qui, une fois mis en œuvre, pourront nous permettre d'accélérer l'interopérabilité. Lorsque nous aurons établi les bases nous permettant de miser pleinement sur le potentiel d'une prestation de services intégrés à la frontière, nous aurons pour ainsi dire réussi à contribuer au programme du gouvernement, au profit de l'économie canadienne et de la place du Canada dans le monde.

Lors de notre prochain RPP, grâce à des ressources disponibles confirmées et à des services organisationnels pleinement fonctionnels, nous prévoyons présenter un programme plus détaillé, étayé d'objectifs et de mesures en matière de rendement rigoureux. À ce moment, nous serons alors en position d'amener notre organisation à développer les possibilités des services frontaliers pleinement intégrés.

Annexes

Annexe A Fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement 49

Annexe B Renseignements financiers détaillés 53

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence 53

Tableau 2 : Partie II du Budget principal des dépenses 54

Tableau 3 : Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations par secteur d'activité 55

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles 56

Tableau 5 : Recettes non disponibles 56

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 57

Tableau 7 : Plan de gestion des biens 57

Annexe A Fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement

Lier les mesures aux attentes en matière de rendement énoncées dans les premières déclarations

Les fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement suivantes tirent parti de notre cadre stratégique et l'appuient.

Les fiches d'évaluation ci-dessous énoncent, pour chaque secteur de programme, un résultat intermédiaire qui appuie nos résultats stratégiques. Pour chaque secteur de programme et résultat intermédiaire, les attentes clés en matière de rendement seront signalées avec ce que nous prévoyons mesurer et(ou) évaluer. Cela nous permettra de déterminer si nous parvenons à atteindre le résultat intermédiaire et où nous pourrions devoir insister davantage pour renforcer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques.

	Résultats clés	Démontrés par :
Admissibilité	**« La concurrentialité du Canada et le bien-être de ses citoyens sont renforcés par la gestion juste, équitable et souple des voyageurs et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. »**	
	Attentes en matière de rendement : Des niveaux élevés soutenus d'observation des politiques et des lois régissant les négociants et les voyageurs administrées par l'Agence	• En cours d'élaboration
	Des règles du jeu équitables pour les voyageurs et les négociants	• En cours d'élaboration
	Une gestion responsable de la frontière, qui tient compte du risque	• En cours d'élaboration
	Des systèmes impartiaux et à propos pour traiter les plaintes et les recours, qui permettent d'examiner des allégations de pratiques commerciales déloyales et de se prononcer sur celles-ci	• En cours d'élaboration
	Un prestataire de service apprécié des partenaires réglementaires nationaux lorsqu'il s'agit de préserver la sécurité et la prospérité économique du Canada	• En cours d'élaboration
	Une contribution précieuse et influente sur la scène internationale, dans un contexte d'accessibilité et de concurrence	• En cours d'élaboration

Annexe A : Fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement

Lier les mesures aux attentes en matière de rendement énoncées dans les premières déclarations

Les fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement s'appuient sur notre cadre stratégique et l'approuvé.

Les fiches d'évaluation ci-dessous énoncent, pour chaque secteur de programme, un résultat intermédiaire qui appuie nos résultats stratégiques. Pour chaque résultat de programme et résultat intermédiaire, les attentes clés en matière de rendement sont indiquées avec les mesures que nous prévoyons mettre en œuvre. Cela nous permettra de déterminer si nous parvenons à atteindre le résultat intermédiaire et ainsi nous pourrons déterminer des mesures pour renforcer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques.

	Résultats clés	Démontrés par :
Admissibilité	**« La concurrentialité du Canada et le bien-être de ses citoyens sont renforcés par la gestion juste, équitable et souple des voyageurs et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. »**	
	Attentes en matière de rendement :	
	Des mesures claires, uniformes d'observation des politiques, et des lois régissant les négociants et les exigences administrées par l'Agence	• En cours d'élaboration
	Des règles du jeu équitables pour les voyageurs et les négociants	• En cours d'élaboration
	Une gestion responsable de la frontière, qui tient compte du risque	• En cours d'élaboration
	Des systèmes équitables et à propos pour traiter les plaintes et les recours, qui permettent d'examiner des allégations de pratiques commerciales déloyales et de se prononcer sur celles-ci	• En cours d'élaboration
	Un prestataire de service apprécié des partenaires, réglementaires nationaux lorsqu'il s'agit de préserver la sécurité et la prospérité économique du Canada	• En cours d'élaboration
	Une contribution précieuse et influente sur la scène internationale, dans un contexte d'accessibilité et de concurrence	• En cours d'élaboration

	Résultats clés	Démontrés par :
Exécution	**« La sécurité et la santé des Canadiens sont protégés grâce à une application stricte de la législation frontalière. »**	
	Attentes en matière de rendement: Une intervention rapide et efficace dans des situations d'urgence menaçant la sécurité et la santé ayant trait aux mouvements des voyageurs et des marchandises à l'échelle internationale	• En cours d'élaboration
	La collecte, l'analyse et la communication précises et en temps opportun des renseignements visant les menaces à la sécurité nationale et à l'intégrité des frontières du Canada, ce qui comprend le terrorisme, les crimes de guerre, le crime organisé et les migrations irrégulières	• En cours d'élaboration
	L'efficacité avec laquelle nous " repoussons les frontières ", grâce au filtrage, au ciblage, à la répression et à la dissuasion dans le cas des voyageurs et des marchandises inadmissibles au Canada	• En cours d'élaboration
	Des enquêtes et des poursuites menées avec succès à l'encontre de ceux qui violent la législation frontalière, notamment en matière d'évasion fiscale, de contrebande et de fraudes commerciales	• En cours d'élaboration
	Le renvoi exécutoire des personnes qui n'ont aucun droit légal de demeurer au Canada, en particulier celles qui présentent une menace pour la société canadienne	• En cours d'élaboration
	Des progrès dans l'établissement de partenariats à l'échelle nationale et internationale, relativement à la protection et à la gestion de la frontière	• En cours d'élaboration
Innovation, sciences, et technologie	**« Maximiser la prestation de services et d'opérations à la frontière sécuritaires, accessibles et efficients, grâce à une intégration et à une utilisation novatrice de la technologie. »**	
	Attentes en matière de rendement: Des solutions technologiques abordables et durables permettant une gestion encore plus intelligente de nos frontières au profit des voyageurs et des négociants, et une interopérabilité efficace avec nos partenaires	• En cours d'élaboration
	Une exploitation innovatrice et rentable de la technologie et de la science qui soutient les opérations principales et/ou réduit le fardeau de l'observation	• En cours d'élaboration
	Rendement maximal quant au maintien de la continuité des systèmes indispensables aux opérations, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7	• En cours d'élaboration

Gestion et l'orientations organsitionnelles	Résultats clés	Démontrés par :
	« Faire montre de leadership en matière de gestion et en tant qu'organisation intelligente et responsable. »	
	Attentes en matière de rendement : La création d'une organisation vigilante, souple et capable de s'adapter, qui s'appuie sur des régimes financiers, des ressources humaines et une gestion du risque solides, et qui excelle dans la prestation de services et de soutien à l'interne	• En cours d'élaboration
	Des structures de régie sur mesure qui assurent une supervision de la gestion, une orientation et une prise en charge efficaces des ressources qui nous sont confiées	• En cours d'élaboration
	Un personnel dévoué qui a à cœur les valeurs fondamentales de l'Agence	• En cours d'élaboration
	Des opérations frontalières rentables, sécuritaires, accessibles et efficientes grâce à des activités coordonnées avec les intervenants qui permettent d'atteindre les objectifs de la stratégie relative à la frontière intelligente, afin de réduire les obstacles aux échanges commerciaux, aux investissements et aux migrations légitimes au Canada	• En cours d'élaboration
	Une culture organisationnelle qui préconise l'apprentissage continu, l'innovation et le changement	• En cours d'élaboration
	L'exécution en temps opportun des activités de transition, tout en assurant le maintien des services frontaliers avec un minimum d'interruption des services aux intervenants	• En cours d'élaboration

Annexe B Renseignements financiers détaillés

Nous avons une base de ressources financières disponibles totale de 1 176 000 $, avec 10 258 employés (9 100 de l'ADRC, 1 050 de CIC et 108 de l'ACIA). Les tableaux suivants donnent des renseignements financiers détaillés sur nos dépenses, y compris les Dépenses prévues de l'Agence, la partie II du Budget principal des dépenses, les Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations, les Sources des recettes disponibles, les Recettes non disponibles, le Coût net du programme pour l'année budgétaire et le Plan de gestion des biens.

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence

(milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteurs d'activités				
Opérations à la frontière		666 746		
Total du budget principal des dépenses [a]		**666 746**		
Transfert de l'ARC	911 300	169 046	771 042	798 902
Recettes disponibles conformément au crédit 10			12 110	12 110
Niveau de référence révisé (NRR)	**911 300**	**835 792**	**783 152**	**811 012**
Rajustements				
Report des Services frontaliers de l'ARC [b]		106 373		
Réorganisation de décembre 2003, transfert de CIC [c]	131 000	147 000	142 000	144 000
Réorganisation de décembre 2003, transfert de l'ACIA [c]	9 100	9 100	9 100	9 100
Sécurité publique et lutte contre le terrorisme (Initiatives de la frontière intelligente)			31 458	31 248
Capacités d'enquête améliorées pour les programmes des armes à feu		1 330	1 330	1 330
Stratégies visant les crimes de guerre		9 179		
Modernisation des douanes et de l'administration des politiques commerciales			4 172	4 172
Transfert du Fonds des infrastructures à la frontière pour St-Stephen (N.-B.)			2 500	8 000
Initiative de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité		3 721	3 721	3 721
Autres		198	439	439
	Dépenses prévues [d]	**1 051 400**	**1 112 693**	**977 872**	**1 013 022**
Moins	les recettes disponibles conformément au crédit 10 [e]	9 753	13 811	13 810	13 810
	les recettes non disponibles	26 662	21 969	22 284	22 605
Plus	le coût des services reçus gratuitement	99 110	999 380	98 746	98 651
	Coût net du programme	**1 114 095**	**1 176 293**	**1 040 524**	**1 075 258**
Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)		**10 497**	**10 512**	**10 390**	**10 386**

[a] Le Budget principal des dépenses déposé représentait des négociations incomplètes respectivement aux parties de l'ADRC transférées à l'ASFC. Il excluait aussi les montants devant être transférés de CIC et de l'ACIA.

[b] A titre de mesure de transition limitée à cette année, l'ASFC reportera les soldes non dépensés de 2003-2004 à 2004-2005 conformément aux dispositions de l'ADRC en vertu desquelles le Programme des douanes s'appliquait auparavant.

[c] Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations sur la réorganisation.

[d] Les exercices 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 incluent les Dépenses de fonctionnement et les régimes de prestations aux employés pour la Direction générale des douanes et le laboratoire (crédit 10); les grands projets d'immobilisations pour les biens immobiliers (crédit 15); et incluent les services de soutien organisationnel transférés pour l'exercice 2004-2005 de l'Agence du revenu du Canada (ARC). De plus, l'exercice 2004-2005 inclut les Enquêtes spéciales et les Appels des douanes.

[e] Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations sur la réorganisation. Inclut 1,7 million de dollars en recettes annuelles relatives aux programmes transférés de l'ACIA lors de la réorganisation du 12 décembre 2003.

Annexe B Renseignements financiers détaillés

Nous avons une base de ressources financières disponibles totale de 1 176 293 $, avec 10 258 employés (9 018 de l'ADRC, 1 058 de CIC et 108 de l'ACIA). Les tableaux suivants donnent des renseignements financiers détaillés sur nos dépenses, y compris les Dépenses prévues de l'Agence, la partie II du Budget principal des dépenses, les Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations, les Sources des recettes disponibles, les Recettes non disponibles, le Coût net du programme pour l'année budgétaire et le Plan de gestion des lieux.

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence

(milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteurs d'activités				
Opérations à la frontière		666 746		
Total du budget principal des dépenses [a]		**666 746**		
Transfert de l'ARC	911 300	169 046	771 043	798 902
Recettes disponibles conformément au crédit 30			12 110	12 110
Niveau de référence révisé (NRR)	**911 300**	**835 792**	**783 152**	**811 012**
Rajustements				
Report des Services frontaliers de l'ARC [b]		106 373		
Réorganisation de décembre 2003, transfert de CIC	141 200	147 000	142 000	144 000
Réorganisation de décembre 2003, transfert de l'ACIA	9 100	9 100	9 100	9 100
Sécurité publique et lutte contre le terrorisme : Initiatives de la frontière intelligente			37 458	11 258
Capacités d'enquête améliorées pour les programmes des armes à feu		1 330	1 330	1 330
Stratégies visant les crimes de guerre		9 179		
Modernisation des douanes et de l'administration des politiques commerciales			4 113	4 113
Transfert du Fonds des infrastructures à la frontière pour M. Stephen (N.-B.)			2 500	4 000
Initiative de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité		3 721	1 721	1 721
Autres		198	439	439
Dépenses prévues [c]	**1 051 400**	**1 112 693**	**977 872**	**1 013 022**
Moins : les recettes disponibles conformément au crédit 30 [d]	9 713	13 831	13 831	13 831
les recettes non disponibles	20 662	23 969	22 284	22 683
Plus : le coût des services reçus gratuitement	93 770	99 380	98 749	99 651
Coût net du programme	**1 114 095**	**1 176 293**	**1 040 524**	**1 075 258**
Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)	10 497	10 512	10 390	10 386

[a] Le Budget principal des dépenses déposé représente des renseignements incomplets, lorsqu'il existe un lien avec l'ADRC, tant que l'entente avec les ministères devant être transférés de l'ACIA et de CIC n'est pas conclue avec les montants devant être transférés de l'ACIA et de CIC.

[b] À titre de mesure de transition, notre entente avec l'ADRC reportera les soldes non dépensés de 2003-2004 à 2004-2005, conformément aux dispositions de l'ADRC en vertu desquelles le Programme des douanes a été établi auparavant.

[c] Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations avec la réorganisation.

[d] Les exercices 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 incluent les Dépenses de fonctionnement et les régimes de prestations aux employés pour la Direction générale des douanes et le Commissaire (crédit 10) ainsi que les rajustements pour les taxes immobilières (crédit 15) et incluent les services de soutien organisationnel transférés pour l'exercice 2004-2005 de l'Agence du revenu du Canada (ARC). De plus, l'exercice 2004-2005 inclut les Enquêtes spéciales et les Appels des douanes.

[e] Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations sur la réorganisation. Inclut 7,1 millions de dollars en recettes provenant relatives aux programmes transférés de l'ACIA lors de la réorganisation du 12 décembre 2003.

Tableau 2 : Partie II du Budget principal des dépenses

Crédit	(milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2004-2005	Budget principal des dépenses 2003-2004
Agence des services frontaliers du Canada			
10	Dépenses de fonctionnement et, conformément à l'alinéa 29.1(2)a) de la Loi sur la gestion des finances publiques, autorité de reporter dans l'exercice courant les recettes perçues durant l'exercice relatif aux opérations frontalières de l'Agence des services frontaliers du Canada : frais pour prestation d'un service ou utilisation d'une installation ou pour un produit, un droit ou un privilège; et paiements reçus dans le cadre de contrats conclu par l'Agence	546 584	
15	Dépenses en capital	23 349	
(S)	Contributions aux régimes de prestations aux employés	96 813	
Total pour l'Agence *		**666 746**	

* Le Budget principal de dépenses déposé représentait des négociations incomplètes respectivement aux parties de l'ADRC transférées à l'ASFC. Il excluait aussi les montants devant être transférés de CIC et de l'ACIA.

Tableau 3 : Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations par secteur d'activité

(milliers de dollars)	Coût total estimatif du projet	Prévisions cumulatives des dépenses au 31 mars 2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Besoins des années futures
Allocation budgétaire initiale			23 349	23 349	23 349	
Transfert du Fonds des infrastructures à la frontière pour St-Stephen (N. B.)[a]	15 000			2 500	8 000	4 500
Total des allocations disponibles	**15 000**		**23 349**	**25 849**	**31 349**	**4 500**
Secteur d'activité des Opérations frontalières						
Projets de construction :						
Aldergrove (C.-B.)	9 935			1 233	5 399	3 303
Andover (N.-B.)	5 761	475	1 000	4 286		
Armstrong (QC)	9 052	902	8 150			
Cascade[b]	2 500			1 000		1 500
Clarenceville (QC)[b]	844	110	734			
Coutts (Alberta)[b]	29 000	29 000				
Coutts, terrestre (Alberta)	3 000	3 000				
Douglas (C.-B.)[b]	29 784	3 500	3 500	5 803	6 826	10 155
Fraser[b]	2 000				1 000	1 000
Kingsgate (C.-B.)	7 433			1 000	4 433	2 000
Osoyoos (C.-B.)[b,c]	18 000	18 000				
St. Stephen (N.-B.)	15 000			2 500	8 000	4 500
Stanstead Route 55 (Rock Island), (QC)[b]	14 356	2 773	5 265	5 327	991	
Modèles de concept	300	28				272
Études de faisabilité[b]	2 000	1 623				377
Études de préparation des emplacements des petits bureaux	100	45				55
Projets divers/apres emménagement	413	413				
Nouvelles initiatives/ remplacements	714					714
Sous-total	**150 192**	**59 869**	**18 649**	**21 149**	**26 649**	**23 876**
Intégrité des biens/projets de santé et sécurité::	59 014	26 126	4 700	4 700	4 700	18 788
Total des dépenses prévues pour les grands projets d'immobilisations[d]	**209 206**	**85 995**	**23 349**	**25 849**	**31 349**	**42 664**

[a] Le financement sera assuré au moyen d'un transfert de crédit d'infrastructure Canada d'après le Budget supplémentaire des dépenses.

[b] Le coût total estimatif du projet a été revu depuis le dernier plan publié par *l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)*.

[c] Le projet suivant était terminé le 31 mars 2004 : Osoyoos (C.-B.).

[d] A partir de 2004-2005, la responsabilité des grands projets d'immobilisations pour les biens immobiliers sera transférée à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003 2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues2006-2007
Recettes disponibles				
Ventes de produits et services	1 343	1 797	1 797	1 797
Services de nature réglementaire	3 004	3 635	3 635	3 635
Services de nature non réglementaire	6 470	8 846	8 846	8 846
Sous-total	**10 817**	**14 278**	**14 278**	**14 278**
Moins : Sommes recouvrées pour le compte d'autres ministères	1,064	467	468	468
Total des recettes disponibles	**9 753**	**13 811**	**13 810**	**13 810**

Remarque : En 2003-2004, les recettes disponibles ont été perçues en vertu de la Loi sur l'ADRC. En 2004?2005 et les années suivantes, ces recettes seront perçues comme des recettes nettes en vertu d'un crédit conformément au libellé du crédit 10 dans les crédits de l'ASFC.

Tableau 5 : Recettes non disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Remboursements des dépenses des années précédentes				
Ajustements des sommes à payer de l'année précédente	141	141	141	141
Ventes de produits et services [a]				
Droits et privilèges				
Boutiques hors taxe	–			
Frais d'agrément des courtiers	349			
Frais d'entrepôts des douanes	702			
Location et utilisation des biens publics	64			
Services de nature réglementaire				
Programmes de la frontière entre le Canada et les É.-U.	765			
Articles divers	74			
Services de nature non réglementaire				
Administration des programmes provinciaux	2,024			
Frais de service spéciaux	846			
Articles divers	177			
Ventes de produits et services	5 001			
Divers				
Intérêts et pénalités (TPS/TVH, droits d'importation des douanes, droits d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien)	6 022	6 022	6 022	6 022
Articles divers				
Amendes des tribunaux	747	762	777	793
Saisies des douanes	(684)	(698)	(712)	(726)
Saisies des Enquêtes	6 222	6 346	6 473	6 603
Saisies dans les bureaux	9 152	9 335	9 522	9 712
Autre	60	60	60	60
	15 497	15 806	16 121	16 442
	21 519	21 828	22 143	22 464
Total des recettes non disponibles	**26 662**	**21 969**	**22 284**	**22 605**

[a] Suite à la réorganisation du gouvernement du 12 décembre 2003, les recettes pour 2003-2004 seulement ont été perçues à titre de recettes non disponibles. Les montants pour 2004-2005 et les années suivantes sont inclus dans les Recettes disponibles (voir tableau 4).

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(milliers de dollars)	Total
Dépenses prévues	1 112 693
Plus : Services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) [a]	41 300
Services de la paie fournis par TSPGC	376
Part de l'employeur du coût des avantages sociaux des employés et primes d'assurance prévues par le Secrétariat du Conseil du Trésor	47 021
Services juridiques fournis par Justice Canada	9 211
Services de vérification assurés par le Bureau du vérificateur général	985
Couverture des indemnités d'accidents du travail fournie par Développement des ressources humaines Canada	487
Total des services reçus gratuitement	**99 380**
Moins : recettes disponibles [b]	13 811
Moins : recettes non disponibles	21 969
Coût net du programme en 2004 2005	**1 176 293**

[a] Estimatif

[b] Conformément à l'autorité énoncée dans le libellé des dépenses de fonctionnement du crédit 1 des crédits de l'ASFC

Tableau 7 : Plan de gestion des biens

(thousands of dollars)	Prévisions des dépenses 2003- 2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Véhicules	720	**1 526**	1 526	1 526
Contrebande	1 720	**1710**	1 710	1 710
SASP	1 081	**1 581**	1 573	1 573
Base/hôte	16 649	**14 886**	16 218	17 747
Utilisateur ultime	3 910	**7 216**	7 122	7 660
Total pour les véhicules et le matériel	**24 080**	**26 919**	**28 149**	**30 216**
Biens immobiliers				
Capital	21 821	**23 349**	25 849	31 349
Autre exploitation	9 800	**9 800**	9 800	9 800
Total pour les biens immobiliers	**31 621**	**33 149**	**35 649**	**41 149**
Total des fonds de remplacement des immobilisations prévus	**55 701**	**60 068**	**63 798**	**71 365**

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003 2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues2006-2007
Recettes disponibles				
Sous-total	10 817	14 278	14 278	14 278
Total des recettes disponibles	9 753	13 811	13 810	13 810

Tableau 5 : Recettes non disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Total des recettes non disponibles	26 662	21 969	22 284	22 605

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(milliers de dollars)	Total
Dépenses prévues	1 112 693
Plus : Services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	41 300
Services de la paie fournis par TPSGC	370
Part de l'employeur du coût des avantages sociaux des employés et dépenses assumées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	41 623
Services juridiques fournis par Justice Canada	4 217
Services de vérification assurés par le Bureau du vérificateur général	869
Couverture des indemnités d'accidents du travail fournie par Développement des ressources humaines Canada	801
Total des services reçus gratuitement	99 380
Moins : recettes disponibles	(35 780)
Moins : recettes non disponibles	(37 960)
Coût net du programme en 2004-2005	1 176 293

Tableau 7 : Plan de gestion des biens

(thousands of dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Véhicules	1 526	1 526	1 526	1 526
Contrebande	1 710	1710	1 710	1 710
SARP	1 581	1 581	1 581	1 581
Base Flotte	14 886	14 886	16 176	17 047
Utilitaire ultime	7 216	7 216	7 122	7 060
Total pour les véhicules et le matériel	24 080	26 919	28 149	30 216
Biens immobiliers				
Capital	23 349	23 349	27 849	37 349
Autre exploitation	9 800	9 800	9 800	9 800
Total pour les biens immobiliers	31 621	33 149	35 649	41 149
Total des fonds de remplacement des immobilisations prévus	55 701	60 068	63 798	71 365